

TONY HSIEH



# SATISFAÇÃO GARANTIDA



APRENDA A FAZER DA FELICIDADE  
UM BOM NEGÓCIO

 Harper  
Collins



**SATISFAÇÃO  
GARANTIDA**

**TONY HSIEH**

# **SATISFAÇÃO GARANTIDA**

**APRENDA A FAZER DA FELICIDADE  
UM BOM NEGÓCIO**



Rio de Janeiro, 2016



Título original: Delivering Happiness

Copyright © 2010 por Tony Hsieh

Edição original por Grand Central Publishing.

Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Vida Melhor Editora S. A., 2010

Direitos de edição da obra em língua portuguesa no Brasil adquiridos pela **CASA DOS LIVROS EDITORA LTDA**. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copirraite.

Contatos:

Rua da Quitanda, 86, sala 218 – Centro – 20091-005

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Tel.: (21) 3175-1030

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

H858s

2. ed.

Hsieh, Tony, 1973-

Satisfação garantida : aprenda a fazer da felicidade um bom negócio / Tony Hsieh ; [tradução Longarina]. – 2. ed. – Rio de Janeiro : HarperCollins, 2017.

256 p. : il. ; 23 cm.

Tradução de: Delivering happiness

Apêndice

ISBN 978-85-9508-543-5

1. Empreendedorismo. 2. Negócios – Administração. 3. Sucesso no negócios. 4. Liderança. I. Título.

16-38094

CDD: 658.11  
CDU: 658.016.1

*Este livro é dedicado a Ava Zech e a todos os outros  
empreendedores e líderes empresariais aspirantes do  
futuro.*

*Feliz aniversário de 11 anos, Ava!*

# Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[Ficha catalográfica](#)

[Dedicatória](#)

[Prefácio](#)

[Introdução: Encontrando meu caminho](#)

[Seção I. Lucros, paixão e propósito](#)

[1. Em busca de lucros](#)

[2. Você ganha, você perde](#)

[3. Diversificar](#)

[Seção II. Lucros e paixão](#)

[4. Concentre-se em sua posição](#)

[5. Plataforma para o crescimento: marca, cultura, fonte de informações](#)

[Seção III. Lucros, paixão e propósito](#)

[6. Avançando para o próximo nível](#)

[7. Fim de jogo](#)

[Epílogo](#)

[Apêndice: Recursos on-line](#)

Colofão



*Há uma diferença entre conhecer  
o caminho e percorrer o caminho.*  
MORPHEUS, MATRIX

## Prefácio

**T**enho sido empreendedor durante a maior parte de minha vida. Acho que é porque sempre gostei de ser criativo e experimentar, aplicando lições que aprendi ao longo do caminho tanto para novos empreendimentos como para minha vida pessoal.

Em 1996, fundei junto com um amigo a LinkExchange, que foi vendida para a Microsoft em 1998 por US\$ 265 milhões.

Em 1999, juntei-me à Zappos como consultor e investidor, e acabei me tornando CEO. Fizemos a companhia crescer partindo de quase nenhuma venda em 1999 para mais de US\$ 1 bilhão em vendas brutas anuais de mercadorias.

Em 2009, a Zappos foi comprada pela Amazon em um negócio avaliado em mais de US\$ 1,2 bilhão no dia do fechamento. Para quem olha de fora, pode parecer que as duas empresas alcançaram o sucesso de um dia para o outro, porém, ao longo do caminho, muitos erros foram cometidos e muitas lições aprendidas. Muito de minhas filosofias e abordagens foram realmente moldadas pelo progresso de minhas experiências.

Sempre fui também um ávido leitor de livros. Na Zappos, incentivamos nossos funcionários a ler livros da nossa biblioteca para ajudá-los a crescer, tanto pessoal como profissionalmente. Há muitos livros que influenciaram nosso pensamento na Zappos e nos ajudaram a chegar onde estamos hoje.

Decidi escrever este livro para ajudar as pessoas a não cometerem os mesmos erros que cometi. Também espero que este livro sirva como incentivo para as empresas estabelecidas, bem como para empresários que queiram desafiar a sabedoria convencional e criar seus próprios caminhos para o sucesso.

## Como este livro está estruturado

Este livro está dividido em três seções.

A primeira seção é intitulada “Lucros” e consiste principalmente de histórias sobre o meu crescimento e, finalmente, encontrando meu caminho para a Zappos. Algumas das histórias são sobre as minhas primeiras aventuras como empreendedor, enquanto outras são sobre uma nova versão de mim, rebelando-me contra o que era esperado.

A segunda seção, “Lucros e Paixão”, é mais direcionada ao negócio, abrangendo muitas das importantes filosofias em que acreditamos e vivemos na Zappos. Compartilho também alguns dos e-mails e documentos internos que continuamos a usar até hoje.

A terceira seção é intitulada “Lucros, Paixão e Propósito”. Ela descreve a nossa visão na Zappos para ascender ao próximo nível, e esperamos desafiá-lo a fazer o mesmo.

Este livro não pretende ser uma história corporativa global da Zappos ou de quaisquer dos negócios em que estive anteriormente envolvido. Também não se destina a ser uma autobiografia completa. Assim, não mencionei todos os que contribuíram ou desempenharam um papel em minha vida. (Se o tivesse feito, teriam sido nomes demais para os leitores tentarem rastrear e lembrar-se.) O propósito deste

livro é apresentar alguns dos principais pontos do caminho que trilhei na minha viagem para descobrir como encontrar a felicidade nos negócios e na vida.

Por fim, à medida que estiver lendo este livro, você provavelmente notará algumas frases que não são os melhores exemplos de gramática. Exceto nos casos de contribuições de terceiros, especificamente indicadas, escrevi este livro sem o auxílio de um *ghost-writer*. Não sou um escritor profissional, e em muitos casos, optei de forma proposital, por fazer coisas que possivelmente fariam meu professor do colégio se arrepiar, tal como terminar uma frase com uma preposição. Fiz em parte porque queria que a escrita refletisse como eu falaria normalmente, e em parte apenas para irritar a todos os meus professores do colégio (a quem carinhosamente estimo).

Embora não tenha sido auxiliado por um *ghost-writer*, muitas pessoas ajudaram nos bastidores, com comentários, sugestões e incentivo, e sou grato pelo envolvimento de todos. Não há espaço suficiente para listar todos os que contribuíram, mas gostaria de agradecer especialmente a Jenn Lim, minha amiga de longa data e cérebro reserva. Ela atuou como gerente do projeto e organizadora de todo o processo de escrita, e foi indispensável para analisar este livro do princípio ao fim. Também coletou e ajudou a editar muitas das contribuições de terceiros, algumas das quais estão neste livro, e muitas outras que estão disponíveis no site [www.deliveringhappinessbook.com](http://www.deliveringhappinessbook.com).

## Introdução: Encontrando meu caminho

**N**ossa , pensei comigo mesmo.

A sala estava lotada. Eu estava no palco em nossa reunião geral, olhando para uma multidão de setecentos funcionários da Zappos que estavam em pé, gritando e aplaudindo. Muitos ainda tinham lágrimas de felicidade escorrendo pelo rosto.

Havia 48 horas que tínhamos anunciado ao mundo que a Amazon estava nos comprando. Para o resto do mundo, tudo era sobre dinheiro. As manchetes da imprensa diziam coisas como “Amazon compra Zappos por cerca de US\$ 1 bilhão”, “A maior aquisição da História da Amazon” e “Qual foi o resultado da venda da Zappos”.

Em novembro de 1998, a LinkExchange, empresa da qual fui cofundador, foi vendida para a Microsoft por US\$ 265 milhões, após dois anos e meio. Agora, em julho de 2009, como CEO da Zappos, tinha acabado de anunciar que a Amazon estava adquirindo a Zappos logo após termos comemorado nosso aniversário de dez anos. (A aquisição seria oficialmente fechada alguns meses depois, em uma transação envolvendo dinheiro e ações, com as ações avaliadas em US\$ 1,2 bilhão no dia do fechamento.) Nos dois cenários, os negócios pareciam semelhantes: perfaziam

cerca de US\$ 100 milhões por ano. Olhando de fora, parecia uma história que se repetia, apenas em uma escala maior.

Nada poderia estar mais longe da verdade.

Todos nós naquela sala sabíamos que não era apenas o dinheiro. Juntos, tínhamos construído um negócio que combinava lucros, paixão e propósito. E sabíamos que não se tratava apenas de desenvolver um negócio. Era sobre construir um estilo de vida que transmitia felicidade para todos, inclusive para nós mesmos.

Naquele momento, o tempo parou no palco. A unificação da energia e da emoção de todos na sala era uma lembrança de quando fui à minha primeira festa rave dez anos atrás, onde testemunhei milhares de pessoas dançando em uníssono, com todos se abastecendo da energia mútua e geral. Naquela época, a comunidade rave se reunia baseada em seus quatro principais valores: Paz, Amor, União e Respeito.

Na Zappos, tivemos de descobrir juntos o próprio conjunto de dez valores essenciais. Aqueles valores nos mantinham unidos, e foi uma parte importante do caminho que nos conduziu a este momento.

Olhando para a multidão, percebi que cada pessoa passou por um caminho diferente para chegar até aqui, mas de alguma forma todos os nossos caminhos acabaram se cruzando em algum ponto. Percebi que o caminho que me trouxe aqui começou muito antes da Zappos, e muito antes da LinkExchange. Pensei em todas as empresas diferentes das quais tinha feito parte, todas as pessoas que tinham passado pela minha vida e todas as aventuras com as quais havia me envolvido. Pensei sobre os erros que havia cometido e as lições que havia aprendido. Comecei a pensar nos tempos da faculdade, depois na escola de ensino médio e, então, na escola de ensino fundamental.

Como todos os olhos na sala estavam voltados para mim, tentei me reportar para onde o meu caminho começara. Em minha mente, estava viajando de volta no tempo procurando uma resposta. Embora tivesse absoluta certeza de que não ia morrer, minha vida estava passando rapidamente como um filme diante dos meus olhos. Eu estava obcecado por entender o que se passava, e sabia que tinha de fazê-lo naquele exato momento, antes que a energia da sala se dissipasse, antes que o tempo deixasse de ficar parado. Não sei por quê. Sabia apenas que precisava saber onde meu caminho havia começado.

E então, logo antes de a realidade voltar e o tempo começar a correr novamente, acabei descobrindo.

Meu caminho começou em um minhocário.







## Em busca de lucros

Minhocário

*Primeiro eles o ignoram, depois riem de você,  
Depois lutam com você, e então você vence.*

— GANDHI

**T**enho certeza de que Gandhi não tinha ideia de quem eu era quando eu tinha nove anos de idade. E estou completamente seguro de que eu também não tinha ideia de quem ele era. Mas se Gandhi soubesse sobre minha visão e sonho de infância de ganhar muito dinheiro criando e vendendo minhocas em grandes quantidades para o público, acho que poderia ter usado a mesma citação para me inspirar a ser o vendedor de minhocas número um no mundo.

Infelizmente, Gandhi não passou em minha casa para me dar seu sábio conselho e oferecer sua sabedoria. Em vez disso, no meu nono aniversário, eu disse aos meus pais que queria que me levassem de carro a Sonoma, a uma hora ao norte da nossa casa, para um lugar que era na época o número um em vendas de minhocas no país. Mal sabiam

que eu estava conspirando para ser o seu maior concorrente.

Meus pais pagaram US\$ 33,45 por uma caixa de lama com garantia de conter, no mínimo, cem minhocas. Lembro-me de ter lido em um livro que se você cortasse uma minhoca ao meio, as duas metades se regenerariam. Parecia muito legal, mas significaria muito trabalho; assim, parti para um plano melhor: construí uma “caixa de minhoca” no meu quintal, que era basicamente como um caixa de areia com tela de galinheiro no fundo. Em vez de enchê-la com areia, coloquei lama e espalhei todas as cem minhocas de modo que pudessem deslizar livremente e fazer muitos bebezinhos de minhocas.

Todo os dias eu pegaria algumas gemas de ovos crus e as despejaria sobre meu minhocário. Estava muito confiante de que assim faria com que as minhocas se reproduzissem mais rapidamente, pois tinha ouvido dizer que alguns atletas profissionais tomavam ovos crus no café da manhã. Meus pais tinham certeza de que vender minhocas não traria a riqueza que eu estava sonhando, mas permitiram que eu continuasse a alimentar as minhocas com gemas de ovos crus todos os dias. Acho que a única razão pela qual me permitiam fazê-lo era o alto teor de colesterol da gema do ovo. Se as minhocas estavam comendo as gemas dos ovos, então significava que meus irmãos e eu estávamos comendo somente o colesterol de baixo teor da clara dos ovos. Minha mãe estava sempre atenta para que não comêssemos alimentos que pudessem elevar nossos níveis de colesterol. Acredito que tenha visto uma parte do noticiário local sobre colesterol que a assustou certa noite.

Trinta dias depois de colocar as minhocas na dieta das gemas de ovos crus, decidi checar seu progresso, então cavei a lama no minhocário para ver se algum filhote de

minhoca já tinha nascido. Infelizmente, não encontrei nenhum filhote de minhoca. Ainda mais problemático, também não encontrei nenhuma minhoca adulta. Passei uma hora remexendo cuidadosamente toda a lama que estava na minha caixa de minhocas. Todas haviam desaparecido. Aparentemente, escaparam pela tela de galinheiro que estava no fundo da caixa. Ou foram comidas pelos pássaros, que foram atraídos pela gema de ovo cru.

Meu império florescente de minhocas estava oficialmente falido. Disse aos meus pais que, de qualquer modo, ser criador de minhocas era meio chato, mas na verdade me senti mal por falhar. Se Thomas Edison ainda estivesse vivo, poderia ter passado por minha casa e me incentivado com sua perspectiva sobre a falha:

*Fracassei em meu caminho para o sucesso.*

THOMAS EDISON

Ele estava provavelmente muito ocupado trabalhando em outras coisas, e, como Gandhi, nunca me visitou. Talvez estivessem muito ocupados passando o tempo juntos.

## Crescendo

Minha mãe e meu pai emigraram de Taiwan para os Estados Unidos a fim de frequentar a escola de pós-graduação na Universidade de Illinois, onde se conheceram e se casaram. Embora tenha nascido em Illinois, minhas únicas lembranças daquele período da minha vida eram pular de um trampolim de quase quatro metros de altura e caçar vaga-lumes em pleno ar. As memórias de infância são sempre obscuras, mas acredito que aquelas eram realmente duas lembranças em separado, pois acho pouco provável

que um garoto de dois anos de idade fosse capaz de pegar um vaga-lume no ar.

Quando eu tinha cinco anos de idade, meu pai conseguiu um emprego na Califórnia, então nos mudamos para Marin County, que fica do outro lado da Golden Gate Bridge, bem ao norte de São Francisco. Morávamos em Lucas Valley. Nossa casa ficava a uns vinte minutos de carro do Skywalker Ranch, onde George Lucas (celebridade do *Star Wars* ) viveu e de onde dirigiu sua empresa de cinema.

Meus pais eram típicos pais asiático-americanos. Meu pai era um engenheiro químico da Chevron e minha mãe era assistente social. Tinham grandes expectativas em termos de desempenho acadêmico tanto para mim como para meus dois irmãos mais novos. Andy era dois anos mais novo do que eu, e quatro anos depois da mudança para a Califórnia, nasceu David, meu irmão caçula.

Não havia muitas famílias asiáticas morando em Marin County, mas, de alguma forma, meus pais conseguiram encontrar todas as dez existentes, e tínhamos encontros regulares em que todos os pais e filhos se reuniam para um almoço trivial e depois ficavam juntos passando o tempo. As crianças assistiam à TV, enquanto os adultos se socializavam, separados em uma sala, e se gabavam uns com os outros das realizações de seus filhos. Era apenas uma parte da cultura asiática: as realizações das crianças eram os troféus pelos quais muitos pais definiam os seus próprios sucessos e status. Nós éramos sua última esperança.

Havia três categorias de realizações que importavam para os pais asiáticos.

Categoria 1 eram realizações acadêmicas: conseguir boas notas, qualquer tipo de prêmio ou reconhecimento público, receber boa pontuação no SAT (teste de aptidão escolar) ou

fazer parte da equipe de matemática da escola contavam pontos. A parte mais importante era que faculdade seu filho acabaria cursando. Harvard rendia os mais prestigiados direitos de se envaidecer.

Categoria 2 eram realizações profissionais: tornar-se um médico, ou obter um PhD, era visto como a realização final, porque nos dois casos significava que você podia passar de “Sr. Hsieh” para “Dr. Hsieh”.

Categoria 3 era o domínio de instrumentos musicais: quase todas as crianças asiáticas eram forçadas a aprender piano ou violino, ou ambos, e em cada um dos encontros, tinham de tocar, na frente do grupo de pais, após o jantar. Aparentemente, era para entreter os pais, mas, na verdade, era uma maneira de os pais compararem seus filhos dentro do grupo.

Meus pais, assim como os outros pais asiáticos, foram muito rígidos na minha educação para que pudéssemos vencer todas as três categorias. Estava autorizado a assistir somente uma hora de TV por semana. Era esperado que eu obtivesse somente notas máximas em todas as minhas aulas, e meus pais me faziam passar pelos testes SAT durante todo o ensino fundamental e médio. O SAT é um teste padronizado que normalmente é executado apenas uma vez, no final do ensino médio, como parte do processo seletivo para a faculdade. Mas meus pais queriam que eu comesse a me preparar quando ainda estava na sexta série.

No ensino médio, acabei tocando quatro instrumentos musicais diferentes: piano, violino, trompete e trompa francesa. Durante o ano letivo, deveria praticar cada um deles por trinta minutos por dia nos dias de semana, e uma hora por instrumento aos sábados e domingos. Durante o verão, era uma hora de cada instrumento por dia, o que,

acredito, deveria ser classificado como uma forma de punição cruel e incomum para as crianças que querem curtir a parte das *férias nas férias de verão* .

Então, encontrei uma forma de continuar a desfrutar de meus fins de semana e férias de verão. Acordava cedo, às 6h da manhã, enquanto meus pais ainda estavam dormindo, e descia até onde o piano ficava. Em vez de realmente tocar o piano, usava um gravador de fita e reproduzia uma sessão de uma hora de duração que havia gravado anteriormente. Em seguida, às sete da manhã, voltava para meu quarto, trancava a porta e reproduzia uma gravação minha de uma hora tocando violino. Assim, passava o tempo lendo um livro ou a revista *Boys' Life* .

Como você pode imaginar, meus professores de piano e violino não conseguiam entender por que eu não apresentava melhora nas aulas semanais. Acho que pensavam que eu tinha apenas um processo lento de aprendizagem. Do meu ponto de vista, não entendia como aprender a tocar todos esses instrumentos musicais resultaria em qualquer tipo de benefício que fosse mensurável.

(Espero que a minha mãe não fique muito brava quando ler isto. Provavelmente deveria lhe devolver todo o dinheiro que gastou nas minhas aulas de piano e violino.)

Meus pais, especialmente minha mãe, tinham grandes esperanças de que eu acabaria indo para a faculdade de medicina ou conseguiria um doutorado (PhD). Acreditavam que a educação formal era a coisa mais importante, mas, para mim, ter os primeiros 25 anos da minha vida já traçados parecia organizado e sufocante demais.

Estava muito mais interessado em conduzir meu próprio negócio e imaginava diferentes maneiras de ganhar

dinheiro. Quando eu estava crescendo, meus pais sempre me disseram para não me preocupar sobre como ganhar dinheiro para que eu pudesse me concentrar em minha vida acadêmica. Disseram-me que pagariam por toda a minha educação até eu atingir o meu MD (Doctor of Medicine) ou doutorado (PhD). Também me disseram que comprariam as roupas que eu quisesse. Felizmente para eles, nunca tive qualquer queda para a moda, então nunca pedia muito.

Sempre fantasiei sobre fazer dinheiro porque, para mim, dinheiro significava que, mais tarde na vida, teria a liberdade de fazer o que quisesse. A ideia de um dia conduzir a minha própria empresa também significava que eu poderia ser criativo e, no final, viver a vida à minha maneira.

Organizei muitas vendas do tipo “bazar na garagem” durante meus anos de ensino fundamental. Quando terminei de vender a sucata da garagem dos meus pais, perguntei a uma amiga se podíamos fazer uma venda do tipo “bazar na garagem” em sua casa. Colocamos toda a sucata da casa de seus pais em exibição na calçada, fizemos uma limonada, e depois a vestimos com uma roupa de menina que a fez parecer cinco anos mais jovem. A ideia era que, mesmo se as pessoas não comprassem nada, poderíamos, pelo menos, vender-lhes um pouco de limonada. Acabamos por ganhar mais dinheiro vendendo limonada do que com qualquer coisa da venda “bazar na garagem”.

No ensino médio, procurei outras maneiras de ganhar dinheiro. Tinha um trabalho de entregador de jornal, mas logo descobri que ser um fornecedor independente entregando jornais em minha bicicleta era realmente apenas um caminho para o jornal local burlar as leis de

trabalho infantil. Depois de fazer as contas, calculei que meu salário somava cerca de US\$ 2 por hora.

Deixei a minha vida de entregador de jornal e decidi preparar meus próprios jornais. Cada edição continha cerca de vinte páginas de histórias que escrevi, com palavras cruzadas e piadas. Imprimi meu jornal em papel brilhante alaranjado, batizei-o de The Gobbler e defini o preço de US\$ 5 cada. Vendi quatro exemplares para os meus amigos do ensino fundamental. Percebi que precisaria fazer mais amigos que pudessem se dar ao luxo de comprar o meu jornal, ou teria de pensar em outra fonte de renda. Então, quando fui cortar meu cabelo, mostrei ao meu barbeiro uma cópia do The Gobbler e perguntei se ele queria comprar um anúncio de página inteira na edição seguinte por US\$ 20.

Quando ele disse sim, sabia que estava prestes a algo maior. Tudo que eu precisava fazer era vender mais quatro anúncios e ganharia US\$ 100, que era mais dinheiro do que jamais vira na minha vida. Cheio de confiança depois da minha primeira venda, fui às empresas vizinhas do barbeiro e perguntei se queriam anunciar naquele que seria certamente o próximo jornal-sensação a varrer o país, ou pelo menos o condado.

Todos disseram não, mas da maneira mais educada possível. Poucas semanas depois, publiquei a segunda edição de The Gobbler. Desta vez, vendi somente dois exemplares.

Decidi descontinuar as operações.

Era muito trabalho e meus amigos estavam gastando o dinheiro do almoço.

Todo mês, meu irmão Andy e eu costumávamos esperar cada edição da revista *Boys' Life* e lê-la do início ao fim. Minha seção favorita era bem no final — uma seção de



anúncios classificados para comprar coisas fantásticas que nem sequer sabia que existiam, mas sabia que teria de ter um dia. Havia todos os tipos de truques de magia e itens de novidades (por muito tempo, achei que a definição de *novidade* fosse “muito, muito legal”), inclusive um kit para conversão de um aspirador de pó em um miniaerobarco.

Porém, o que mais me interessou foi o anúncio de página inteira na parte de trás da revista, que mostrava todos os tipos de prêmios que você podia ganhar com a venda de cartões de felicitações. Parecia tão fácil: bastava andar pelo bairro, de porta em porta, vender alguns cartões de Natal (que *todos* precisavam, o anúncio me garantia), ganhar muitos pontos e trocá-los por um skate ou um brinquedo que nunca tive, mas que agora queria.

Então, decidi comprar alguns cartões de amostra e um catálogo, que chegou em uma semana. Ainda estava em férias de verão, portanto tinha muito tempo para ir de porta em porta. Minha primeira parada foi a casa do meu vizinho de porta.

Mostrei à mulher que atendeu a porta o catálogo com os mais variados cartões de Natal. Ela me disse que, como ainda era agosto, realmente não estavam interessados em comprar cartões de Natal naquele momento. Achei que ela tinha razão. Eu me senti um estúpido tentando vender cartões de Natal em agosto, e então aquela acabou por ser também a minha última parada.

Voltei para casa para tentar pensar em uma ideia de negócio que fosse menos sazonal.

Na escola fundamental, tive um grande amigo chamado Gustav. Fazíamos tudo juntos, íamos à casa um do outro, apresentávamos peças para nossos pais assistirem,

ensinávamos linguagens e códigos secretos um para o outro e dormíamos um na casa do outro uma vez por semana.

Durante uma de minhas visitas a sua casa, ele me emprestou um livro chamado *Free Stuff for Kids* [Coisas grátis para crianças]. Foi o maior livro de todos os tempos. Dentro havia centenas de ofertas de itens grátis e de até 1 dólar que as crianças podiam comprar, incluindo coisas como mapas gratuitos, canetas de 50 centavos, adesivos de para-choque de carro grátis e amostras grátis de produtos. Para cada item, tudo o que se tinha de fazer era escrever uma carta para cada um dos diferentes endereços, inclusive um SASE (que aprendi que era a abreviatura para “envelope selado com endereço para retorno”) e o pagamento de qualquer item de até um dólar que fosse pedido, se houvesse. Gustav e eu olhamos o livro e fizemos o pedido de todos os itens que achamos que seriam legais.

Após a minha tarefa de dez minutos como um vendedor de cartões de Natal porta a porta, voltei para casa para ler a seção de classificados da *Boys' Life* de novo e vi um anúncio de um kit para fazer *buttons* por US\$ 50. O kit permitia converter qualquer foto ou pedaço de papel em um button que você poderia depois usar em sua camiseta. O custo das peças era de 25 centavos para cada button.

Fui à minha estante, agarrei o livro que tinha pegado emprestado do Gustav anos antes e que nunca tinha devolvido, e olhei para ver se algumas das empresas citadas no livro já estavam oferecendo *buttons* de fotos. Não havia nenhuma.

Animado, digitei uma carta ao editor do livro e fingi que já estava no negócio de *buttons* e que gostaria que considerassem minha inclusão na edição do próximo ano. A fim de fazer parecer ainda mais que eu estava dirigindo um negócio legítimo, acrescentei “Depto. FSFK” como parte do

meu endereço. FSFK era meu código secreto para “Coisas grátis para crianças” (*Free Stuff for Kids*). Minha oferta era para crianças enviarem uma foto, um SASE e US\$ 1. Eu transformaria em um button e, em seguida, o devolveria pelo SASE. Meu lucro seria de 75 centavos por encomenda. Cerca de dois meses depois, recebi uma carta-resposta da editora. Disseram que a minha proposta tinha sido selecionada para ser incluída na próxima edição do livro. Disse a meus pais que tinha de comprar o kit para fazer *buttons* por US\$ 50, além de gastar outros US\$ 50 para as peças, mas que pagaria de volta depois de minhas primeiras cem encomendas. Não acho que meus pais acreditaram que eu realmente conseguiria as cem encomendas. Tinham me ouvido falar antes sobre quanto dinheiro eu ganharia vendendo centenas de cópias do *The Gobbler*, ou quanto ganharia ao receber uma centena de pedidos de cartões de felicitações. Mas como continuava tirando boas notas na escola, imagino que pensaram em permitir que eu solicitasse o kit para fazer *buttons* e as peças mais como uma recompensa.

Alguns meses depois, recebi um exemplar da nova edição do livro. Foi muito legal ver o endereço da minha casa na mídia impressa, em um livro de verdade. Mostrei o livro para meus pais, e esperei ansiosamente pela chegada do primeiro pedido.

O carteiro do bairro sempre seguia a mesma rota para entregar as correspondências. Nossa casa ficava perto da base de uma colina, e ele costumava iniciar seu percurso na base do lado oposto da rua, subir o morro, virar e, em seguida, descer a colina. Assim, no momento em que eu ouvia o caminhão do correio no outro lado da rua, sabia que a correspondência seria entregue exatamente doze minutos depois em nossa casa, e esperava sua chegada fora de

casa. Geralmente acontecia por volta de 13h36. Duas semanas depois que o livro foi publicado, recebi minha primeira encomenda. Abri o envelope e dentro havia uma foto de uma menina de doze anos, em um vestido xadrez vermelho, segurando um poodle francês. Mais importante, havia uma nota de um dólar lá dentro. Meu negócio estava oficializado! Transformei a foto em button e o mandei de volta no envelope de retorno selado. Mais tarde naquela noite, contei aos meus pais. Acho que ficaram um pouco surpresos por eu ter recebido um único pedido. Eu lhes dei a nota de 1 dólar, e registrei em meu diário que a minha dívida fora reduzida para US\$ 99.

No dia seguinte, recebi duas encomendas. O negócio dobrou da noite para o dia. E ao longo do mês seguinte, houve vezes em que eu recebia dez encomendas em um único dia. Até o final do primeiro mês, consegui ganhar mais de US\$ 200. Paguei todo o meu saldo devedor, e ganhei um dinheiro muito bom para uma criança no ensino fundamental. Mas fazer os *buttons* estava levando até uma hora por dia. Nos dias em que eu tinha uma porção de tarefas da escola, não tinha tempo para fazer os *buttons* ; então, algumas vezes deixava as encomendas se acumularem até o fim de semana e, ao longo dele, tinha de gastar quatro ou cinco horas fazendo *buttons* . O dinheiro era formidável, mas ter de ficar em casa nos fins de semana não era, então decidi que era hora de fazer o upgrade para uma máquina de *buttons* semiautomática de US\$ 300, a fim de melhorar minha eficiência e produtividade.

Meu negócio de *buttons* trouxe a quantia constante de US\$ 200 por mês durante meus anos de ensino fundamental. Acho que a maior lição que aprendi foi que era possível conduzir um negócio com sucesso por correspondência, sem qualquer interação face a face.

Ocasionalmente, quando estava muito ocupado, tinha de terceirizar um pouco do trabalho aos meus irmãos. Quando me formei no ensino fundamental, comecei a ficar entediado por ter de fazer *buttons* todos os dias, então resolvi passar o negócio para meu irmão, Andy. Pensava que finalmente começaria outro negócio de mala direta, pelo qual estava mais entusiasmado.

Não sabia disso na época, porém o negócio de *buttons* se tornaria um empreendimento familiar. Poucos anos depois, Andy passou o negócio para o nosso irmão caçula, David. E alguns anos mais tarde, paramos de anunciar no livro e encerramos o negócio. Meu pai conseguiu uma promoção que exigia que se mudasse para Hong Kong, e ele levou com ele a minha mãe e o meu irmão, David. Não havia mais irmãos para passar o negócio.

Olhando para trás, penso que deveríamos ter tido um plano de sucessão melhor.

## Discando por dólares

Lembro-me de sentir que no primeiro dia do ensino médio realmente não me senti muito diferente do último dia do ensino fundamental. Acho que, em minha cabeça, tinha pensado que de repente me sentiria mais velho e mais maduro, que de alguma forma a vida rapidamente seria diferente então, já que estava no ensino médio.

Um dia, enquanto vagava pela biblioteca da escola, descobri o laboratório de informática que ficava escondido do lado de fora da biblioteca. Conheci a professora de ciência da computação, a sra. Gore, que sugeriu que eu me inscrevesse para as suas aulas de Pascal. Nunca tinha ouvido falar de Pascal antes. Ela me disse que era uma linguagem de programação de computador, e fazer as aulas

me prepararia para um AP (Advanced Placement), teste nacional de ciência da computação. Não sabia o que era um teste de AP, exceto que era algo bom para a minha admissão à faculdade. No ensino fundamental, tinha aprendido sozinho a fazer alguma programação de computação BASIC e tinha gostado, então decidi me inscrever para o Pascal.

Gostei das aulas e acabei passando minhas horas de almoço e as horas depois da escola no laboratório de informática. Não sabia naquela época, mas, dois anos mais tarde, estaria ali dando aulas de Pascal no curso de verão. Havia algumas outras pessoas que também eram frequentadoras assíduas do laboratório, e acabávamos passando muito tempo juntos.

Fomos apresentados ao mundo dos BBSs. Eu aprendi que BBS era um acrônimo para “Bulletin Board System”. Um dos computadores no laboratório tinha um modem conectado a ele, que era um dispositivo especial que se conectava a uma linha de telefone comum. Com o modem, o computador tinha a capacidade de ligar para outros computadores e falar com eles.

Tínhamos uma lista de números de telefone para os diferentes BBSs que eram ligações locais para nós, e podíamos ligar para cada BBS e conectar com o equipamento eletrônico equivalente a um mural de cortiça comunitário que os estudantes usavam no andar de baixo, na área da recepção: qualquer um poderia deixar uma mensagem, postar um anúncio, iniciar uma discussão, baixar arquivos ou juntar-se para um debate sobre uma ampla série de temas. Era a versão pré-internet do Craigslist.

Logo descobrimos que a informática e a linha telefônica não eram limitadas apenas às ligações locais, de modo que

começamos a fazer ligações de longa distância para os BBSs de todo o país. Foi maravilhoso poder participar de discussões com estranhos de Seattle, Nova York e Miami. De repente tivemos acesso a um mundo que antes não sabíamos existir.

Um dia, enquanto a sra. Gore estava fora do laboratório em sua pausa de almoço, alguém veio com a ideia de desconectar o modem da tomada e, em seu lugar, ligar um telefone comum. Não tínhamos certeza se realmente funcionaria, mas quando tiramos o fone do gancho, ouvimos um tom de discagem. Podíamos então fazer gratuitamente qualquer telefonema que quiséssemos. Apenas não sabíamos para quem ligar com o nosso recém-descoberto poder secreto.

Perguntei se alguém tinha ouvido falar dos números 976. Tinha visto todos os tipos de anúncios em TV para os diferentes números 976. Você podia ligar 976-PIADA, por exemplo, para ouvir a piada do dia, ao custo de 99 centavos por chamada. Então, tentamos ligar para 976-PIADA, e ouvimos uma piada que não era muito engraçada. Tentamos ligar para o número mais uma vez para ouvir uma piada melhor, e tudo o que fizeram foi repetir a mesma piada. Fazendo um retrospecto, acho que fazia sentido, uma vez que se supunha ser a piada do dia, e não a piada do minuto.

Então, começamos a discar números 976 aleatoriamente para ver o que obteríamos. Um dos números que tentei foi o 976-SEXY. Começou com uma gravação automática dizendo que a despesa seria de US\$ 2,99 por minuto e que o serviço era apenas para adultos. A gravação informou que, se eu tivesse menos de 21 anos, deveria desligar imediatamente.

Então é claro que não desliguei. Minha curiosidade foi aguçada.

Uma mulher atendeu ao telefone e começou a falar comigo com voz sedutora.

— Olá — disse ela. — Você está se sentindo sexy neste exato momento?

Bem, certamente parecia muito mais interessante e divertido do que me conectar pelo computador a outros usuários de BBSs em Nova York. Um completo mundo novo estava realmente se abrindo para mim.

— Estou sim — disse na minha voz mais grave possível. De repente, a voz sensual se tornou uma voz formal, irritada, lembrava a voz do meu professor de geometria ao me dar sermão por chegar tarde para a aula.

— Você tem mais de 21 anos? — ela perguntou, desconfiada. Aparentemente, minha voz mais grave não era realmente tão grave. A puberdade pode ser um estágio muito estranho na vida de alguém.

Respirei fundo.

— Claro que sim — disse de forma segura.

— Ok, então, em que ano você nasceu?

Fui apanhado completamente desprevenido. Evidentemente, não podia fazer a conta na minha cabeça rápido o bastante para enganá-la. Estava perdido.

— Vinte e um anos atrás! — Gritei, e rapidamente desliguei o telefone. Meus amigos e eu começamos a rir descontroladamente. Depois de alguns minutos, fizemos os cálculos e todos começamos a praticar dizendo com segurança que nascemos em 1966. Queríamos ter certeza de que não cometeríamos o mesmo erro novamente no futuro.

Ao longo das semanas seguintes, um pequeno grupo se reunia diariamente no laboratório de informática durante o almoço e se revezava para ligar para o 976-SEXY. Podíamos ligar apenas na hora do almoço porque aquela era a única



hora em que a sra. Gore também não estava na sala. Éramos parte de um clube secreto, e a primeira regra do clube de almoço do laboratório de informática era que não se falasse sobre o clube de almoço do laboratório de informática.

Ninguém tinha ideia do que estávamos fazendo.

E então, um dia, como todos nos reuníamos durante a hora do almoço, fomos surpreendidos, pois a sra. Gore não tinha saído para o almoço ainda. Talvez tivesse algum trabalho para terminar primeiro; assim, decidimos usar o computador para ligar para os BBSs enquanto esperávamos a sua saída.

— Ei, garotos? — a sra. Gore falou. Todos olharam para ela. — Tem algum de vocês fazendo ligações para 976-7399? Acabei de receber essa conta de telefone e ela informa que, no mês passado, mais de trezentas ligações foram feitas do modem para esse número. Acabei de tentar telefonar para o número e não é uma resposta de computador.

Todos nós nos entreolhamos e depois olhamos para ela. Tenho quase certeza de que todos nós parecíamos culpados, como poderíamos ser, mas todos nos lembramos da primeira regra do clube de almoço do laboratório de informática, por isso apenas olhamos para ela e encolhemos os ombros, da forma mais inocente que podíamos.

— Deve ser algum tipo de erro — concluiu a sra. Gore. — Ligarei para a companhia telefônica e solicitarei a exclusão de todos os custos. Acho que é humanamente impossível fazer todos esses telefonemas. — Mal sabia ela de nossas habilidades super-humanas.

E esse foi o fim do clube de almoço do laboratório de informática.

## Economia clássica

Deixando de lado as travessuras do laboratório de informática, tentei me arriscar com o máximo possível de coisas interessantes no ensino médio. Meu pensamento era que quanto mais perspectivas pudesse ganhar, melhor.

Fiz muitas aulas de língua estrangeira, incluindo francês, espanhol, japonês e até latim. Na aula de Educação Física, em vez de um esporte mais tradicional, decidi aprender esgrima (embora, verdade seja dita, parte do interesse foi porque a aula de esgrima era somente uma vez por semana). Fiz aula de piano para jazz para cumprir a exigência de música, e muito tempo de curso de desenho para cumprir o requisito de artes. Entrei para o clube de xadrez e para o clube de eletrônica, onde aprendi o código Morse e me tornei operador de radioamador certificado.

Para cumprir o requisito de serviços comunitários, me ofereci para trabalho voluntário em um teatro local e ajudei a convertê-lo em uma casa mal-assombrada gigante. Durante a semana antes do Halloween, me ofereci para trabalho voluntário como guia turístico. Cada visitante doava US\$ 15 para um passeio de vinte minutos na casa mal-assombrada.

Realmente gostei de estar envolvido com teatro, especialmente nos bastidores. Eu era operador da mesa de luz para muitas de nossas apresentações do ensino médio e, em certo ponto, ainda fiz uma apresentação de magia no palco com um amigo para um dos nossos shows de talentos. Um dos meus primeiros trabalhos remunerados no colégio foi operar o refletor (conhecido como “ponto” em linguagem de teatro) para um dos teatros de nossa comunidade local. Havia algo fascinante em estar envolvido com uma atividade em que o único objetivo era criar uma

experiência e uma viagem emocional para as pessoas, e depois não ter nada além de recordações em que se prender.

No entanto, o esquema de ter um calendário fixo de aulas e fazer lições de casa começaram a me desgastar, então comecei a escolher as aulas com base em como isso afetava a minha agenda e não com base na própria aula. Houve um ano em que consegui marcar minhas aulas de modo que tinha somente uma aula para assistir às terças-feiras, e depois tinha o resto do dia de folga. Comecei a negociar com meus professores para que concordassem em me deixar faltar suas aulas, contanto que eu fosse bem em seus testes.

Quanto às lições de casa, tentei o máximo para encontrar maneiras criativas para realmente não trabalhar muito. Nas aulas de Shakespeare, uma de nossas atribuições era escrever um soneto. Um soneto é um poema de catorze linhas, escrito em pentâmetros iâmbicos, o que significa que cada linha se alterna em um padrão repetido de sílabas tônicas e átonas, combinando com determinados padrões de rima. Tudo parecia muito complicado para mim, então, em vez disso, decidi apenas apresentar as catorze linhas em código Morse, onde o poema inteiro não era nada além de pontos e traços alternados.

Dependendo do humor do professor, sabia se conseguiria um A ou um F. Felizmente, meu professor decidiu me dar um “A ++++++”. Acho que foi assim que aprendi que, mesmo na escola, às vezes vale a pena arriscar e pensar diferente.

Um dos meus momentos mais infelizes na escola foi quando fui acusado de roubar o cartão de almoço de alguém, que equivalia a um cartão de crédito para nossa cafeteria. Não

tenho certeza absoluta de como esse cartão foi parar no meu bolso. Meu melhor palpite é que provavelmente a caixa me entregou de volta o cartão de almoço de alguém por engano no dia anterior. De qualquer forma, acabei no Conselho Judicial, que era como um minijúri, constituído pelo diretor da escola e alguns membros do corpo docente.

Deram-me a oportunidade de apresentar meu caso, mas realmente não tinha um caso, pois não tinha ideia de como o cartão de almoço foi parar no meu bolso. Em vez disso, fui para a sessão confiando cegamente que a coisa certa aconteceria, contanto que eu dissesse a verdade, de modo que foi exatamente o que fiz. Como tudo saiu ao contrário, ninguém acreditou em mim, e fui suspenso da escola por um dia, o que entrou no meu histórico escolar oficial. Paguei por um crime que não cometi.

Saí dessa experiência com a lição de que, às vezes, a verdade sozinha não é suficiente, e que a apresentação da verdade é tão importante quanto apenas a verdade. Ironicamente, o lema da nossa escola era “A verdade é bela, bela verdade”, com base no poema de John Keats “Ode on a Grecian Urn” [Ode Sobre uma Urna Grega].

Não me senti muito belo naquele dia.

Além das atividades acadêmicas, meu maior foco durante a escola era tentar descobrir como poderia ganhar mais dinheiro. Fui contratado como um analista de videogame para a Lucasfilm. Ganhava US\$ 6 por hora para jogar o videogame *Indiana Jones e a Última Cruzada*. Foi um trabalho divertido, mas só pagavam US\$ 6 por hora, assim, quando apareceu um emprego que pagava mais, aceitei-o imediatamente.

Quando estava no último ano do ensino médio, consegui um trabalho de programação de computadores em uma

empresa chamada GDI. O emprego pagava US\$ 15 por hora, que era um dinheiro muito bom para um estudante de ensino médio. O trabalho envolvia a criação de softwares que permitiam que as agências governamentais e empresas de pequeno porte preenchessem formulários por computador em vez de papel.

Para me divertir, de vez em quando pregava peças no meu patrão, que era um francês mais velho, com cabelos grisalhos e com um forte sotaque. Ele gostava de tomar chá e tinha uma rotina rígida de colocar um copo de água no micro-ondas, que ficava ao lado de minha mesa, ligar o micro-ondas e depois voltar à sua sala porque não queria esperar cerca de três minutos até aquecer a água. Depois, voltava para fazer o chá.

Uma vez, decidi desligar o micro-ondas assim que ele saiu. Quando voltou, poucos minutos depois, percebeu que a água ainda estava fria, então pensou que tinha esquecido de ligar o micro-ondas. Colocou o micro-ondas para aquecer novamente por três minutos e saiu.

Assim que sumiu de vista, desliguei o micro-ondas novamente. Quando voltou pela segunda vez, notou que a água estava fria mais uma vez, e murmurou alguma coisa sobre o micro-ondas estar quebrado. Tive de me segurar para não cair na risada.

Ele decidiu tentar aquecer a água pela última vez, só que, desta vez, selecionou cinco minutos no micro-ondas, apenas para ter certeza, e se afastou um pouco, perplexo e frustrado.

Quando finalmente retornou, abriu a porta do micro-ondas e gritou: “O que é isto?” E começou a rir. Olhou em torno da sala e viu a culpa estampada em todos os nossos rostos, porque todos sabíamos da brincadeira. Pegou a xícara de

chá e mostrou a todos o que eu havia feito poucos minutos antes.

A xícara de chá estava cheia de cubos de gelo.

Todos na sala começaram a rir descontroladamente. Acho que fazia muito tempo que nenhum de nós ria daquela forma, e foi ótimo ver como ter um pouco de diversão no trabalho pode melhorar o humor de todos.

Também fico feliz por não ter sido despedido naquele dia.

Enquanto estava ganhando um bom dinheiro na GDI, fiquei pensando nos dias da minha empresa de *buttons* por reembolso postal e na emoção e no entusiasmo de esperar o carteiro aparecer em minha casa. Pensei em como a empresa que me vendeu o kit de *buttons* deve ter sido uma empresa bem-sucedida neste tipo de negócio, pois fiz a encomenda na seção de classificados da contracapa da revista *Boys' Life*.

Então decidi que deveria tentar vender alguma coisa lá também. Como estava lendo livros de magia no meu tempo livre, fiquei pensando em vender um truque de magia em que uma moeda pareceria se dissolver por dentro de um pedaço de borracha. Era realmente um truque muito legal. Todo mundo a quem eu havia mostrado o truque ficava maravilhado e queria saber como era feito. Além de uma moeda, um copo e uma faixa de borracha, a única coisa necessária para fazer o truque era um quadrado de látex, que soube ser a mesma coisa que os dentistas usam e que chamam de “dental dam”.

Fiz algumas pesquisas e descobri que se comprasse em quantidade grande e suficiente, poderia comprar “dental dams” por menos de 20 centavos cada. Um anúncio de classificados na parte de trás da revista *Boys' Life* custa US\$ 800, então, se definisse o preço do truque da magia em

US\$ 10, poderia zerar os custos, mesmo que recebesse apenas oitenta pedidos.

Parecia quase fácil demais. Meu negócio de fazer *buttons* variava de duas a três centenas de pedidos por mês. Presumi que a revista *Boys' Life* teria um público muito mais amplo que a *Free Stuff for Kids*. Além disso, esse truque de magia era muito mais tranquilo do que um button de fotografia. Com duzentos pedidos, o custo do meu fornecimento seria de US\$ 40, então eu lucraria US\$ 1.160. Com trezentos pedidos, meu lucro seria de US\$ 2.140. Havia descoberto a beleza de vender produtos com preços de venda médios altos e altas margens brutas.

O montante de US\$ 800 pago para a *Boys' Life* pelo anúncio de classificados era quase o valor de duas semanas de trabalho, mas esse era o investimento. Devido ao longo tempo de espera para que meu anúncio fosse publicado, teria de aguardar cerca de dois meses para os pedidos começarem a chegar, mas eu era paciente e pensava em longo prazo.

Depois do que parecia uma eternidade, o carteiro finalmente apareceu com a edição da *Boys' Life* em que meu anúncio de classificados foi colocado, e uma semana depois recebi minha primeira encomenda. Parecia os US\$ 10 mais fáceis que já havia ganhado, e esperei ansiosamente pela chegada do meu próximo pedido.

O problema é que esse dia nunca chegou.

Aquele foi o único pedido que recebi para a minha empresa de truques de magia por correio. Com base no sucesso da confecção de *buttons*, pensava que era o invencível rei dos pedidos por correio, quando, na realidade, era apenas sorte.

Aprendi uma valiosa lição de humildade. E de alguma forma, ironicamente, tinha acabado de aprender o termo

*arrogância* na minha aula de história grega, que foi definido como “um sentimento exagerado de orgulho ou autoconfiança”, e que causou a ruína de muitos heróis gregos.

Aprendi também que era muito doloroso apostar o minhocário em algo que não funcionava. Mas, pensando bem, não tinha apenas apostado um minhocário.

Oitocentos dólares representavam realmente vinte e quatro minhocários.

## Faculdade

Para a faculdade, inscrevi-me em várias: Brown, UC Berkeley, Stanford, MIT, Princeton, Cornell, Yale e Harvard. Passei em todas. Minha primeira escolha foi a Brown, porque tinha maior visibilidade, o que fazia parecer que poderia ser mais relevante para o mundo dos negócios do que qualquer um dos outros cursos oferecidos pelas outras faculdades.

Meus pais, no entanto, queriam que eu fosse para Harvard, porque era a mais prestigiada, especialmente entre a comunidade asiática, então acabei indo para lá.

A primeira coisa que comprei quando cheguei em Harvard foi uma TV. Não tinha mais a restrição dos meus pais de assistir a uma hora de TV por semana, então assistia a quatro horas de TV por dia, em minha nova liberdade. Fiquei sabendo que enquanto usava meu tempo assistindo à TV, alguns outros estudantes em meu dormitório estavam ocupados pregando peças, como retirar todo o papel do banheiro das meninas ou transformar a banheira do nosso inspetor em um tanque gigante de chá quente (nosso inspetor não achou graça).



Organizei minha grade de horários para que tivesse aulas somente das 9h às 13h às segundas, quartas e sextas-feiras, deixando minhas terças e quintas-feiras totalmente livres. Teoricamente, parecia uma ótima ideia, mas sendo uma coruja da noite, acabei em um estranho ritmo de 48 horas, em que ficava acordado por 32 e depois dormia durante dezesseis horas direto.

Em dias de aula, meu alarme das 8h era o som mais indesejado do mundo. Apertava o botão de soneca repetidamente e, em seguida, dizia a mim mesmo que podia matar a primeira aula do dia e pegar as anotações com alguém depois. Então, uma hora mais tarde, me convencia de que, já que a lógica funcionava tão bem para a primeira aula, podia aplicá-la à segunda, e assim perdia aquela aula também. Na hora de me aprontar para a terceira aula, pensava que uma vez que já havia matado duas aulas, realmente não teria muita importância matar mais uma. E, por fim, na hora em que deveria estar indo para a última aula do dia, concluía que não havia nenhum motivo para assistir apenas a uma aula, pois havia enforcado todas as outras. A vantagem de me levantar apenas para ir a uma aula simplesmente não parecia valer a pena.

Então, basicamente, acabei não frequentando nenhuma aula do meu ano de calouro. Como não saía da cama, tinha muita preguiça de tomar banho e caminhar toda aquela distância até a ala de refeições. E acabava comendo um monte de miojo durante o dia e assistindo a todos os episódios de Days of Our Lives.

Meu ano de calouro foi gasto principalmente saindo com os novos amigos que fiz e que moravam no mesmo dormitório, chamado de Canaday A. Assistíamos a muita TV juntos, jogávamos videogame e conversávamos muito.

Inspirado nos meus dias de Gobbler, criei o Boletim Canaday A. Formávamos um grupo de quinze estudantes e éramos inseparáveis. A maioria de nós nunca fez nenhum amigo fora da nossa turma, e ficamos juntos durante todos os quatro anos da faculdade.

Assim como no ensino médio, tentava fazer o mínimo de trabalhos na faculdade, conseguindo ainda tirar notas decentes. Tive aulas como língua de sinais americana, linguística e mandarim chinês (cuja língua já conversei com meus pais). Para cumprir um dos meus requisitos básicos, matriculei-me em um curso sobre a Bíblia. A boa notícia sobre a aula era que não tinha realmente lição de casa valendo nota, portanto acabava não indo à aula. A má notícia era que minha nota seria baseada no meu desempenho no exame final, para o qual estava completamente despreparado, pois nunca abri nenhum dos livros didáticos que deveriam ter sido lidos ao longo do semestre. Acho que a habilidade que mais aprimorei na faculdade foi a protelação.

Duas semanas antes do exame final, o professor passou uma lista dos cem possíveis temas em que seríamos testados. Fomos informados de que, para o exame real, cinco daqueles temas seriam escolhidos aleatoriamente, e cada um de nós teria de escrever alguns parágrafos sobre cada um daqueles cinco tópicos. Não havia como ler em duas semanas tudo o que deveria ter lido ao longo do semestre e também não queria ser reprovado naquela matéria.

Dizem que a necessidade é a mãe da invenção. Em Harvard, podíamos usar nossos computadores para nos conectarmos a grupos de notícias eletrônicas, que eram o equivalente aos BBSs que eu utilizava no ensino médio. Postei uma mensagem a um dos grupos de notícias

eletrônicas e convidei todos os estudantes de Harvard que estavam fazendo o curso de Bíblia para participar do maior grupo de estudos que já havia sido criado, porque este seria virtual.

Para quem estivesse interessado, eu atribuía três dos possíveis cem tópicos para pesquisa aprofundada. Depois, cada estudante tinha de me enviar um e-mail com os seus parágrafos sobre cada um daqueles três tópicos como se fossem os tópicos reais escolhidos para o exame final. Eu compilava as respostas de todos, tirava cópia, encadernava e, em seguida, distribuía as apostilas a US\$ 20 cada. Apenas quem tivesse contribuído com os três temas para o projeto estava autorizado a comprar uma apostila.

Quando foi divulgado, houve muito interesse, então realmente recebi várias respostas para cada tópico de pessoas diferentes. Sem nunca abrir um livro ou escrever qualquer coisa, acabei montando o guia de estudos mais abrangente que já havia sido criado, e todos acharam útil. Como bônus, também acabei tendo algum lucro. The Crimson, nosso jornal acadêmico, escreveu uma história sobre toda a experiência do grupo de estudos virtual, e acabei indo bem no exame final.

Descobri o poder do *crowdsourcing* . [\[1\]](#)

Estava exposto a várias coisas diferentes durante os primeiros tempos de faculdade.

Entrei para a sociedade do filme, que fazia dinheiro alugando filmes para serem mostrados em um dos auditórios da escola e depois vendia bilhetes para os alunos. Visitei a fazenda de um amigo, onde aprendi como tirar leite de vaca durante o dia, e acabei levando pontos à noite, após cair e bater com o queixo enquanto tentava aprender a patinar no gelo. Não sei o que foi mais traumático: a ordenha ou a sala de emergência.

Ganhei ingressos da estação de rádio local para o meu primeiro show e fui ver uma apresentação do U2 durante sua turnê Zoo TV. Tive vários empregos durante a faculdade, inclusive de garçom de bufês em casamentos, depois de fazer uma sessão de quatro horas na Harvard Bartending School e ganhar um certificado de como fazer drinks. Também realizei vários trabalhos de programação de computador, até mesmo para Agências de Estudantes de Harvard, Spinnaker Software, e um estágio de verão na Microsoft.

Uma das empresas em que trabalhei foi a BBN, que desenvolveu a tecnologia que acabou se tornando a espinha dorsal da Internet. A BBN atendia a diferentes agências governamentais, então foi necessário que eu tirasse um atestado de antecedentes para alcançar o status Secreto, que era um nível abaixo do status Super Secreto. Evidentemente havia níveis de sigilo do governo que eram tão altos que até mesmo o nome do status era confidencial.

Para a maior parte do meu trabalho na BBN, tinha de ir a uma grande sala isolada com vários níveis de segurança, incluindo crachás eletrônicos e códigos secretos de acesso, por meio de diferentes portas.

Não era permitido levar qualquer coisa para dentro ou retirar algo da sala, especialmente aparelhos eletrônicos ou qualquer tipo de mídia ou memória eletrônica.

Em um verão, decidi atravessar o rio de Cambridge para Boston para explorar a cidade. De alguma forma, acabei passando pela sede da divisão de Boston da Guardian Angels, um grupo de pessoas cuja missão era prevenir e combater o crime. Tornei-me membro por alguns meses e ajudei a patrulhar os sistemas de metrô e os becos de Boston.

Na turma, meu apelido era “Secret”. A princípio, pensei que era porque tinha mencionado o meu status Secret com o governo, mas compreendi mais tarde que um dos outros membros da turma queria originalmente apelidar-me de “Ancient Chinese Secret” (Segredo Chinês Antigo).

Durante meus anos de júnior e sênior na faculdade, percebi que sentia falta de gerenciar meu próprio negócio, então assumi a Quincy House Grille, uma área de refeições no andar térreo do dormitório Quincy House. Nosso dormitório abrigava cerca de trezentos estudantes, e o Quincy House Grille era um ponto de encontro de fim de noite para os alunos jogarem pebolim e fliperama, e satisfazerem suas vontades da madrugada. Um dos meus colegas de quarto, Sanjay, dirigia o restaurante comigo. Éramos responsáveis por definir o cardápio e os preços, fazer pedidos aos fornecedores, contratar funcionários e, ocasionalmente, fazer a comida.

Na época, uma lei municipal impedia que estabelecimentos de *fast-food* fossem abertos em qualquer lugar perto do campus, então decidi tomar o metrô para a estação que tivesse um McDonald’s mais próximo. Falei com o gerente e ele me vendeu cem hambúrgueres e pães congelados do McDonald’s, que depois carreguei em um táxi e trouxe para nosso dormitório. Por alguns meses, isso fazia parte da minha rotina diária. Como não havia nenhum outro lugar do campus para comprar hambúrgueres do McDonald’s, podia cobrar US\$ 3 pelo hambúrguer que me custava US\$ 1.

Acabei me cansando de fazer as corridas diárias ao McDonald’s, e decidi ver o que seria necessário para transformar o restaurante de grelhados em uma pizzeria. Soube que pizzas davam uma alta margem de lucro. Uma pizza grande custava menos de US\$ 2, mas poderia ser

vendida por US\$ 10 (ou mais com coberturas adicionais). E ainda mais dinheiro poderia ser ganho com a venda de pizzas por fatias. Após algumas pesquisas, descobri que custaria cerca de US\$ 2.000 para investir em fornos de pizza. Parecia que o risco valeria a pena, então respirei fundo e fiz um cheque por US\$ 2.000.

Também queria transformar o restaurante em um lugar de entretenimento, então passei muitas noites gravando clips da MTV, pausando a gravação quando aparecia um comercial, porque essa era a época pré TV a cabo. A exibição de vídeos acabou por ser um grande sucesso e, combinado com a nova oferta de pizzas, acabamos por triplicar as vendas no restaurante em comparação com o ano anterior. O investimento de US\$ 2.000 foi recuperado em dois meses.

Foi por meio da empresa de pizza que conheci Alfred, que acabaria se unindo à Zappos como o nosso CFO e COO. Ele era realmente o meu cliente número um, e passava toda noite para encomendar uma pizza de pepperoni grande.

Pusemos dois apelidos em Alfred enquanto estávamos na faculdade: “Human Trash Compactor” (Compactador de Lixo Humano) e “Monster” (Monstro). Ganhou esses apelidos porque cada vez que um de nossos grupos saía de um restaurante (normalmente era um grupo de dez pessoas, tarde da noite, em um restaurante chinês gorduroso chamado The Kong), ele literalmente acabava com as sobras de todos os pratos. Estava grato por não ser um dos colegas de quarto com quem ele compartilhava o banheiro.

Então, para mim, realmente não era tão estranho que Alfred desse uma passada todas as noites para encomendar uma pizza de pepperoni inteira. Mas, às vezes, ele passava algumas horas mais tarde e pedia outra pizza de pepperoni

grande. Na época, me lembro de pensar comigo mesmo: *“Uau, este cara come...”*.

Descobri muitos anos depois que Alfred levava as pizzas para o andar de cima, para seus colegas de quarto, e então as vendia em fatias. Acho que é por esse motivo que decidimos contratá-lo como o nosso CFO e COO na Zappos.

Acabamos fazendo as contas alguns anos atrás e concluímos que, enquanto eu ganhava mais dinheiro com o negócio de pizza que Alfred, ele ganhava cerca de dez vezes mais *por hora* do que eu ao fazer especulação com as pizzas. (Havia também muito menos risco de sua parte. O restaurante foi vítima de um roubo no valor de US\$ 2.000 em uma noite. No final do ano, calculei que havia efetivamente ganho cerca de US\$ 2 por hora.)

Não sabia disso na época, mas nosso relacionamento por meio da pizzeria foi a semente que levou a oportunidades de negócios de muitos milhões de dólares pelo caminho.

Quando o final do meu último ano na faculdade se aproximava, Sanjay apresentou-me a esta coisa chamada World Wide Web. Naquele momento, pensei que fosse uma coisa muito interessante e divertida de se explorar, mas não prestei muita atenção.

O foco para a maioria dos seniores, inclusive eu, era tentar conseguir um emprego antes da graduação. Várias empresas de todo o país e de diferentes setores enviaram recrutadores para o campus de Harvard, de forma que nós não precisávamos viajar para sermos entrevistados por nossos futuros empregadores.

Muitos dos nossos colegas de quarto se candidataram a empregos em bancos ou em consultorias de gestão, que eram considerados os empregos “quentes” do momento. Para mim, os dois pareciam ser muito chatos, e também

ouvi dizer que os dias úteis eram de dezesseis horas de duração.

Então, Sanjay e eu decidimos participar de entrevistas principalmente em empresas de tecnologia. Meu objetivo era encontrar um trabalho com alta remuneração. De fato, não me preocupava com a função específica, em que empresa trabalharia, como era a cultura empresarial ou onde acabaria morando.

Queria apenas um emprego que pagasse bem e não demandasse muito trabalho.





## Você ganha, você perde

Saindo para o mundo real

**T**anto Sanjay como eu recebemos ofertas da Oracle. Recebi algumas ofertas de trabalho diferentes, mas era muito fácil decidir aceitar a da Oracle. Não me ofereceram somente mais dinheiro (US\$ 40 mil por ano em 1995 era um salário muito bom para um recém-formado), mas também pagariam a mudança para a Califórnia de tudo que eu tinha acumulado durante meus anos de faculdade, além de colocarem gratuitamente Sanjay e eu em alojamentos da empresa durante algumas semanas enquanto estivéssemos no programa de treinamento para os novos contratados.

Senti que tinha conseguido. Havia vencido o jogo sobre tudo o que me foi dito na faculdade: conseguir um emprego que pagasse o máximo de dinheiro possível. Ao comparar as ofertas de trabalho com as ofertas que meus outros colegas de quarto receberam, era evidente que Sanjay e eu ganharíamos mais do que eles.

Poucos meses depois, Sanjay e eu estávamos juntos na mesma aula de treinamento de novos contratados da Oracle. Era um programa de três semanas, e estávamos

com vinte outras pessoas que também tinham acabado de se formar na faculdade. Essas três semanas voaram. Foi basicamente um curso intensivo de programação de banco de dados. Tivemos projetos desafiadores e interessantes. Realmente senti que estava aprendendo muito, fazendo novos amigos e, mais importante, fazendo um bom dinheiro. No final do curso de treinamento, estava ansioso para conhecer meu novo chefe e começar meu novo emprego.

Realmente não tinha ideia do que faria ou o que deveria esperar. Na realidade, não tinha feito nenhuma pesquisa sobre a Oracle. Tudo o que sabia era que tinham enviado alguém para me entrevistar no campus, enquanto estava na faculdade, e que ficaram impressionados com o meu currículo. De fato, não sabiam quem eu era, e eu realmente não sabia quem eles eram. Apenas sabia que era um “engenheiro de software” e que estavam me pagando US\$ 40 mil.

No meu primeiro dia de trabalho real na Oracle me mostraram minha mesa e descreveram minhas tarefas e responsabilidades. Basicamente, trabalharia com garantia de qualidade técnica e testes de regressão. Não tinha ideia do que isso significava, mas realmente não me importava. Estava ganhando bem. E dentro de uma semana, entendi que isso era, de fato, dinheiro fácil também.

Tudo que tinha a fazer era realizar alguns testes todos os dias. Levava cerca de cinco minutos configurar um teste, e depois, cerca de três horas para o teste automatizado executar, e durante aquele tempo apenas ficaria sentado por perto à espera de o teste terminar. Então, podia fazer somente dois ou três testes por dia no máximo. Também percebi que ninguém acompanhava meu horário de chegada ou de saída do escritório. Na verdade, acredito que ninguém sabia realmente quem eu era.

No primeiro mês, senti-me incrivelmente sortudo. Era difícil acreditar que ganhava bem para fazer algo que quase não demandava esforço. Sanjay e eu tínhamos encontrado um apartamento que ficava a sete minutos do escritório, e fomos colegas de quarto mais uma vez.

Dentro de uma semana, a minha rotina diária era:

10h - Chegar à minha mesa.

10h05 - Começar a executar um dos testes.

10h10 - Checar meus e-mails, enviar e-mails aos amigos da minha turma de treinamento.

11h30 - Ir para casa para almoçar.

12h30 - Tirar um cochilo.

13h45 - Voltar para o escritório.

14h - Executar mais um teste.

14h05 - Checar meus e-mails, responder e-mails dos amigos da minha turma de treinamento.

16h - Voltar para casa.

Senti que tinha sorte por conta desse horário fácil, considerando que Sanjay normalmente não chegava em casa antes das 19h. Ocasionalmente, perguntava-lhe sobre seu trabalho, e ele balançava os ombros, dizendo: “É legal. Mas não empolgante.” Disse a ele que meu trabalho também não era empolgante, mas talvez pudéssemos trabalhar em algo durante a noite e nos fins de semana juntos por prazer, para ajudar a combater o tédio. Havia aquela coisa chamada World Wide Web que estava começando a tornar-se cada vez mais popular. Sanjay era realmente bom em design gráfico, então talvez pudéssemos começar algo à parte onde pudéssemos criar sites para outras empresas.

A ideia de começar o nosso próprio negócio à parte parecia muito engraçada. Decidimos que o nome da

empresa seria Internet Marketing Solutions, ou IMS, para abreviar. Criamos nosso próprio site, pedimos uma segunda linha de telefone para o nosso apartamento e fomos para a Kinko's imprimir alguns cartões de visita personalizados. Estávamos prontos para começar a captar alguns clientes.

Tínhamos um plano para captar clientes: em primeiro lugar, abordaríamos a câmara de comércio local e ofereceríamos nossos serviços para construir seu site gratuitamente. Depois, poderíamos dizer a todas as empresas locais que a câmara era nossa cliente (evitando qualquer menção sobre não termos cobrado), contatar o maior número possível de empresas locais e o dinheiro começaria a chegar em grande quantidade logo a seguir.

Então, primeiro as primeiras coisas. Tínhamos de conseguir que a câmara de comércio nos deixasse construir seu site. Mesmo que nossa investida não envolvesse dinheiro, minha primeira ligação telefônica seria para abordá-los, e em contrapartida trataria de assuntos comerciais. Consegui marcar uma reunião com eles às 12h30, que se ajustava perfeitamente com minha rotina diária da Oracle.

No dia da reunião, estava nervoso. Nunca tinha realizado uma ligação de vendas bem-sucedida, mas sabia que minha missão era convencê-los de que precisavam de um site e que éramos os parceiros certos. Sabia que a aparência era importante, então, quando saí da Oracle para almoçar, às 11h30, fui primeiro para casa e coloquei o terno e a gravata que usei na formatura alguns meses antes. Certifiquei-me de que tinha uma quantidade suficiente de cartões de visita. E separei alguns dos nossos folhetos que Sanjay criara e imprimira uns dois dias antes.

Embora estivesse nervoso, a reunião correu bem. Foram particularmente receptivos ao fato de que estávamos nos

oferecendo para fazer tudo gratuitamente. Ao longo das próximas semanas, meus horários de almoço ficaram cada vez mais longos, e acabei passando a maior parte do meu tempo durante o dia em reunião com a câmara para me certificar de que estavam felizes com o que estávamos criando. As noites de Sanjay ficaram cada vez mais longas, já que era o único que ficava a noite toda acordado, criando o site. Eu era a pessoa de vendas e suporte ao cliente, e ele era a pessoa de produção e de design. Formávamos uma boa equipe.

Lançamos o site da câmara de comércio no prazo de um mês, e agora estávamos prontos para começar a conseguir clientes pagadores. Nossa primeira meta era o shopping Hillsdale, que era o grande shopping da rua em que morávamos. Pensamos que o shopping seria uma boa escolha, pois se conseguíssemos conquistá-lo como cliente, então poderíamos abordar cada uma das suas lojas e argumentar que se o shopping era nosso cliente, as lojas também deveriam seguir o mesmo caminho.

Durante os meses seguintes, passei cada vez menos tempo no escritório da Oracle, devido às reuniões com o Shopping Hillsdale e outras pequenas empresas. Finalmente convencemos o shopping a nos pagar US\$ 2.000 para projetar, gerenciar e hospedar seu site inteiro.

Conseguimos! Tínhamos nosso primeiro cliente verdadeiramente pagador. Podíamos deixar para trás nossos dias chatos e insatisfatórios na Oracle para dirigir nosso próprio negócio em tempo integral.

E decidimos que era o que faríamos.

Estava uma pilha de nervos na manhã em que deveria falar com meu chefe na Oracle e pedir demissão. Depois de postergar por meia hora, finalmente criei coragem para caminhar pelo corredor do seu escritório. Estava pronto para

contar-lhe as novidades. Pela janela de seu escritório, ele me viu me aproximando e olhou para cima. Fizemos um contato pelo olhar. Pude sentir meu coração batendo cada vez mais rápido. Então, ele desviou o olhar. Dei uma olhada e percebi no último minuto que ele estava em uma reunião com outra pessoa em seu escritório, então não pude falar com ele naquele momento. Senti uma enorme sensação de alívio, e continuei andando e passei pelo seu escritório, fingindo que estava na verdade indo ao banheiro, no final do corredor.

Então lavei minhas mãos e esperei dentro do banheiro por mais alguns minutos para fazer parecer que na verdade tinha ido ao banheiro. E depois passei pelo escritório do meu chefe, voltando para minha mesa e gastei a próxima meia hora enviando e-mails para os meus amigos. Calculei que trinta minutos seria tempo suficiente para que a reunião em que ele estava acabasse, mas então decidi esperar mais outros quinze minutos apenas para ter certeza, e em seguida comecei a caminhar em direção ao seu escritório novamente.

Por alguma razão, estava ainda mais nervoso na segunda vez. Penso que talvez seja porque não tinha certeza se ele ainda estava em reunião com a mesma pessoa. Se ainda estivesse naquela reunião, teria de fingir que estava indo novamente ao banheiro, e ele provavelmente começaria a pensar que talvez eu estivesse com algum problema sério de bexiga ou estômago. Provavelmente pensaria também que era estranho eu usar o banheiro próximo ao seu escritório em vez de usar o outro perto do meu cubículo. Mas talvez pensasse que aquele perto de mim estivesse quebrado ou algo assim. Tinha certeza de que todos esses pensamentos estavam passando pela sua mente, então estava tentando me convencer de que isso realmente não

importava, este seria meu último dia de qualquer maneira. Mas lá no fundo, fiquei pensando que tudo o que se lembraria dez anos mais tarde seria eu precisando usar o banheiro várias vezes em um curto período de tempo no lado errado do edifício. Seria desastroso.

Então resolvi ter certeza de que sua última lembrança a meu respeito não seria “aquele cara estranho que precisava muito ir ao banheiro”. E elaborei um plano. Caminharia direto para seu escritório e acabaria com isso. Então saí em marcha, me dizendo que não havia como voltar agora. Para me certificar de que acidentalmente não teríamos nenhum contato visual incômodo de antemão, desta vez caminhei mais perto da parede para que não pudesse me ver chegando de longe. Com meu coração acelerado, vi que a porta estava aberta naquele momento, e quando finalmente cheguei em frente à sua porta, olhei para dentro, pronto para dizer-lhe que estava me demitindo.

Mas não havia ninguém lá.

Esta entraria para a história como a demissão mais difícil de todos os tempos. Acredito que tenha ido para outra reunião ou para o almoço, então decidi almoçar também. Voltaria à tarde para a Tentativa de Demissão Número Três.

Assim, soltei um suspiro e me virei. E dei de cara com meu chefe, que estava atrás de mim.

“Tony? Estava procurando por mim?”, ele perguntou.

Eu não estava mentalmente preparado para esse cenário. Estava pensando sobre qual prato pediria no Taco Bell. Surpreso e atrapalhado, apressadamente murmurei um estranho “não, desculpe” e saí o mais rápido possível sem despertar mais suspeitas.

No Taco Bell, tomei duas decisões muito importantes. Decidi experimentar o prato Double Decker Taco, que produziu um efeito surpreendentemente calmante no meu

estômago. Também decidi que esperaria até o dia seguinte para me demitir. É evidente que estava recebendo sinais de que hoje não era o dia certo.

Quando voltei para o escritório no final da tarde, estava muito mais relaxado, pois não tive de lidar com a demissão naquele dia. Fui ao banheiro que era próximo a minha baia, apenas para ser saudado por uma placa na porta que dizia que o banheiro estava sendo limpo e para, por favor, usar o outro banheiro — aquele ao lado da sala do meu chefe.

Felizmente para mim, já estava bastante familiarizado com o local daquele banheiro, assim fui até lá. Ao me aproximar do banheiro, vi que meu chefe estava sozinho em sua sala com a porta aberta. Impulsivamente decidi que queria acabar com isso, então, antes que pudesse pensar muito, me forcei a caminhar para a sua sala.

“Você tem alguns minutos?”, perguntei. Fechei a porta e sentei-me à sua frente. Agora não tinha mais volta.

“Eu... decidi pedir demissão”, disse, nervoso. Estava na Oracle havia apenas cinco meses e realmente não tinha realizado nada lá. Não sabia como meu chefe reagiria à notícia. Estava preocupado que pudesse ficar chateado por eu não ter ficado na Oracle muito tempo e já estar saindo. Ou talvez soubesse que eu fazia longas pausas para o almoço e estava secretamente feliz porque estava saindo. Ou talvez não se importasse. Os três segundos que se passaram para que ele respondesse pareceram três minutos.

“Uau! Você deve estar indo para outro start-up! Que oportunidade ótima!” Parecia genuinamente animado e feliz por mim. Pensou que eu estivesse indo a uma empresa que tinha milhões de dólares em empreendimento de capital de risco.



Não tive coragem de lhe dizer que estava entediado na Oracle e queria ter tempo para fazer mais ligações de vendas para o negócio de web design que Sanjay e eu estávamos fazendo na nossa sala de estar. No ritmo que estávamos indo, realmente ganhávamos muito menos dinheiro do que na Oracle.

Mas queríamos dirigir o nosso próprio negócio e controlar nosso próprio destino. Essa decisão não estava relacionada ao dinheiro, mas a não ficarmos entediados. Ambos, Sanjay e eu, tínhamos agora oficialmente pedido demissão, estávamos prontos para começar o próximo capítulo de nossa vida. Não tínhamos ideia de onde nos levaria, mas aonde quer que fosse, sabíamos que tinha de ser melhor do que sentirmo-nos aborrecidos e insatisfeitos. Estávamos prontos para uma aventura.

## O começo

Como era de se esperar, a aventura que estávamos esperando acontecer acabou não acontecendo por conta própria. Acabamos sentados em nosso apartamento, eventualmente fazendo alguns trabalhos de web design e saindo de vez em quando para tentar angariar mais algumas vendas.

No final da primeira semana, ocorreu-me que nenhum de nós estava realmente apaixonado pelo trabalho de web design. Nós adoramos a ideia de sermos proprietários e dirigir nosso próprio negócio, mas a realidade acabou sendo muito menos divertida do que a fantasia.

Meus pais não estavam muito empolgados com a ideia da demissão na Oracle sem um plano concreto para o próximo passo. Quando disse ao meu pai que Sanjay e eu estávamos pensando em ter um negócio de web design, ele me disse

que realmente não parecia algo que se tornaria um negócio grande o suficiente para ser significativo. E agora, uma semana envolvidos com isso, tanto Sanjay como eu estávamos começando a nos perguntar se havíamos tomado a decisão correta ao deixar a Oracle.

As semanas seguintes foram difíceis e um tanto deprimentes. Começamos a passar a maior parte do nosso tempo apenas surfando na web para combater o tédio e nos entreter. Observar Sanjay entrar no armário de casacos para tirar uma soneca no meio do dia foi a primeira coisa engraçada que aconteceu. Estávamos começando a nos sentir um pouco nervosos.

Felizmente, tínhamos o bastante na poupança, resultante dos empregos que tivemos na faculdade, e não precisávamos nos preocupar com o pagamento do aluguel para o resto do ano. Não sabíamos o que queríamos fazer, mas sabíamos o que não queríamos fazer. Não queríamos trabalhar para a Oracle. Não queríamos mais trabalhar com web design. Não queríamos mais fazer nenhuma ligação de vendas. E não queríamos ficar entediados.

Então, passamos nossos dias e noites tentando imaginar a próxima grande ideia de empresa de internet, mas não conseguimos ter nenhuma boa ideia. Em um fim de semana de puro tédio decidimos fazer uma programação de computador para testar uma ideia sobre algo que inicialmente chamamos de Internet Link Exchange (ILE), e que acabamos renomeando apenas de LinkExchange.

A ideia por trás da LinkExchange era bastante simples. Se você tivesse um site, então poderia se registrar no nosso serviço de graça. Ao se cadastrar, você inseria um código especial na sua página da Web, o que faria com que comesçassem a aparecer banners de propagandas no seu site automaticamente.

Cada vez que um visitante fosse ao seu site e visse um dos banners, você ganharia meio crédito. Então, se você tivesse mil visitantes por dia no seu site todos os dias, acabaria ganhando quinhentos créditos por dia. Com esses quinhentos créditos, seu site seria gratuitamente anunciado quinhentas vezes pela rede LinkExchange, desta forma, era uma ótima maneira para sites que não tinham orçamentos para publicidade ganharem mais divulgação gratuita. As quinhentas impressões de publicidade extras que sobravam seriam para nos manter. A ideia era de que desenvolveríamos a rede LinkExchange ao longo do tempo e, conseqüentemente, estocaríamos publicidade suficiente para vender a grandes corporações.

Sanjay e eu terminamos toda a programação de computador para a nossa experiência em um fim de semana e, em seguida, enviamos e-mails para cinquenta dos nossos pequenos sites favoritos, que encontramos enquanto surfávamos, perguntando se gostariam de ajudar a testar nosso novo serviço.

Para nossa surpresa, mais da metade dos sites para os quais enviamos e-mails se inscreveram para nos ajudar a testar o serviço no prazo de 24 horas. Quando visitaram seus sites e viram os banners, a notícia sobre a LinkExchange começou a se espalhar. Dentro de uma semana, sabíamos que o nosso projeto, que era inicialmente destinado a combater o tédio, tinha o potencial de se tornar algo grande. Decidimos que deveríamos concentrar todos os nossos esforços para fazer a LinkExchange se tornar um negócio bem-sucedido.

Os cinco meses seguintes foram parecidos com um redemoinho. Todos os dias, cada vez mais sites da Web se inscreviam em nosso serviço. Ainda não estávamos realmente preocupados em tentar ganhar dinheiro.

Estávamos focados apenas em aumentar o tamanho da rede LinkExchange. Estávamos animados por criar algo que estava crescendo rapidamente e que outras pessoas realmente pareciam gostar de usar.

Sanjay e eu estávamos trabalhando o tempo todo, gastando a metade do nosso tempo fazendo programação de computador, e a outra metade respondendo a e-mails de assistência ao cliente. Éramos meticolosos na tentativa de responder a cada e-mail que chegava o mais rápido possível. Geralmente podíamos respondê-los dentro de dez minutos, e as pessoas ficavam espantadas com a nossa rapidez.

Chegamos ao ponto em que não conseguíamos responder a todos os e-mails sozinhos, então um amigo que estava nos visitando, vindo de outra cidade, decidiu ajudar e nunca mais nos deixou. Era uma época emocionante, divertida, mágica e surreal para todos nós. Sabíamos que estávamos ligados em uma coisa grande, apenas não tínhamos ideia de como viria à tona. Todos os dias começavam obscuros. Literalmente não tínhamos ideia de que dia da semana era.

Em um dia de agosto de 1996, recebemos um telefonema de um cara chamado Lenny. Estava ligando de Nova York e disse que queria comprar publicidade em nossa rede e também explorar a possibilidade de lhe vendermos a empresa. Sanjay e eu concordamos em encontrá-lo para jantar ainda naquela semana em São Francisco.

O encontro foi no Tony Roma's, uma cadeia de restaurantes especializada em todos os tipos de costelas. Lenny se apresentou como Bigfoot (Pé grande), que era aparentemente tanto o nome de sua empresa como o seu apelido. Pedi uma bebida com Kahlúa, então pedi o mesmo. Sanjay, no entanto, evitou o Kahlúa. Ele e Kahlúa não combinavam desde a noite em que nossos colegas de

quarto da época da faculdade batizaram de a “noite da Kahlúa”, quando algumas doses de Kahlúa a mais foram consumidas (e vomitadas mais tarde no banheiro que compartilhávamos como colegas de quarto).

Lenny nos falou que queria nos fazer uma oferta: US\$ 1 milhão em dinheiro e ações para que vendêssemos a LinkExchange para a Bigfoot. Como parte do negócio, Lenny queria que nos mudássemos para Nova York para trabalhar para a Bigfoot. Sanjay e eu olhamos um para o outro, em choque. A LinkExchange tinha apenas cinco meses, e agora tínhamos a oportunidade de vendê-la por US\$ 1 milhão. Poderia ser a oportunidade de mudar nossa vida. Dissemos a Lenny que queríamos uns dias para pensar, mas a única palavra que conseguia pensar era Uau.

Sanjay e eu passamos as 24 horas seguintes conversando sobre o que deveríamos fazer. Realmente acreditávamos que a LinkExchange tinha potencial para ser muito maior, mas também era difícil perder tanto dinheiro. Então decidimos dizer a Lenny que venderíamos a empresa por US\$ 2 milhões em dinheiro. Deste modo, Sanjay e eu poderíamos ficar com US\$ 1 milhão cada, depois de apenas cinco meses de trabalho. Li em algum lugar que você está na sua melhor posição de negociação se não se importar com a consequência e não tiver medo de ir embora. Por US\$ 2 milhões, ficaria feliz se o negócio acontecesse ou não.

Quando isso foi exposto, Lenny não achou que valêssemos US\$ 2 milhões (e também não achei que ele tivesse US\$ 2 milhões), então concordamos em seguir caminhos separados, mas continuar em contato.

“A LinkExchange é uma oportunidade única na vida”, Lenny disse. “Ganhei muito dinheiro durante a vida, mas também perdi muito dinheiro quando decidi arriscar tudo

que eu tinha em vez de tirar o dinheiro da jogada. Desejei-lhe toda a sorte.”

Sanjay e eu estávamos mais motivados do que nunca para garantir que a LinkExchange fosse bem-sucedida. Teríamos de provar que Lenny estava errado.

Como cada vez mais pessoas se cadastravam em nosso serviço, Sanjay e eu entendemos que precisávamos de muito mais ajuda, tanto para a assistência ao cliente quanto para programação de computador. Além de convencer amigos de fora da cidade que estavam nos visitando a não irem embora para casa e, em vez disso, ajudar-nos a responder e-mails, também começamos a procurar mais programadores de computação.

Lembrei-me de que na faculdade participei de um concurso internacional de programação de computador. Cada faculdade tinha permissão para enviar uma equipe com seus três melhores programadores de computação para competir contra as equipes das outras faculdades. A equipe em que eu estava acabou ganhando o primeiro lugar na competição. Decidi que deveria conversar com Hadi, que fora meu colega durante um dos meus anos na equipe, para ver se estaria interessado em juntar-se à LinkExchange.

Voltando à época da faculdade, soube que Hadi era interessado em mágica, então discutimos rapidamente a ideia de fazermos um show de mágica no anfiteatro da faculdade como uma forma de, eventualmente, ganhar algum dinheiro extra. Pensamos que poderíamos ser a próxima dupla David Copperfield, mas, no final, nunca aconteceu nada porque estávamos sempre muito ocupados.

Quando entrei em contato com Hadi, perguntei-lhe se estaria interessado em se ligar à LinkExchange, e apresentei todas as informações sobre a rapidez com que fomos crescendo, a oferta de US\$ 1 milhão que rejeitamos e

como tudo era emocionante. Ele me disse que definitivamente parecia muito bom, mas estava ocupado em Seattle trabalhando na Microsoft, dirigindo a equipe que lançaria um navegador da Web chamado Internet Explorer para concorrer com o navegador Netscape e que, por isso, não poderia se unir a nossa equipe.

No entanto, me disse que tinha um irmão gêmeo que se parecia exatamente com ele, e agia exatamente como ele. Os dois eram tão semelhantes, ele me disse, que na faculdade costumavam ir às entrevistas de trabalho um do outro e fingir ser o outro se um deles estivesse muito ocupado. Gostaria de saber se nunca fingiram ser o outro quando iam a encontros às escuras.

— Então... resumindo, você quer que contratemos seu dublê...? —, eu perguntei.

— Sim.

— Aquela história de vocês irem a entrevistas de trabalho um para o outro é verdade?

— Sim.

— Ok, parece bom. Qual é o nome do seu dublê?

— Ali.

Assim, após um encontro com Ali em nosso apartamento, Sanjay e eu decidimos torná-lo nosso terceiro parceiro na LinkExchange, e abrimos um escritório real em São Francisco. Cada um de nós começou a recrutar amigos para se juntarem à LinkExchange e, um por um, foram aparecendo.

Em dezembro daquele ano, havia 25 funcionários na LinkExchange, e a maioria deles eram nossos amigos. Foi quando Jerry Yang, cofundador do Yahoo, disse que queria nos encontrar. O Yahoo! tinha se destacado em uma oferta pública de ações no mesmo ano, e foi avaliado em US\$ 1 bilhão. Jerry era o símbolo da loucura da época dot.com, por

isso estávamos muito empolgados com a oportunidade de conhecer uma celebridade da internet. Tínhamos esperança de que seríamos capazes de descobrir algum tipo de negócio de publicidade com o Yahoo! para ajudar a acelerar o nosso crescimento.

No entanto, Jerry não estava interessado em negócios de publicidade. Estava interessado em nos comprar, o que, de certa forma, nos chocou. Tivemos de esperar o fim das férias, porque todos do seu escritório de desenvolvimento corporativo estavam de férias, então marcamos para conversar novamente em janeiro. Depois do Ano-novo, ele veio e encontrou-se conosco em nosso antigo apartamento, e disse a Sanjay, a Ali, e a mim o valor da estimativa que estavam dispostos a pagar.

“Vinte milhões de dólares.”

Esforcei-me ao máximo para não vacilar e para parecer o mais calmo possível. O primeiro pensamento que me veio à mente foi Uau. O segundo pensamento que me veio à mente foi: *estou feliz por não termos vendido a empresa para o Lenny cinco meses atrás*.

Dissemos a Jerry que pensaríamos e responderíamos em poucos dias. Nessa situação toda me senti como em déjà vu, exceto que desta vez os números eram maiores. Muito, muito maiores.

Os dias seguintes foram cheios de muita angústia. Havíamos dito aos nossos funcionários o que havia acontecido, e que Sanjay, Ali e eu daríamos a decisão final. Se aceitássemos os US\$ 20 milhões, não teria mais que trabalhar pelo resto de minha vida.

Como um exercício, fiz uma lista das coisas que poderia ter com o dinheiro:

- Compraria um apartamento ou um loft em São Francisco para que tivesse um lugar para morar que pudesse



chamar de meu, em vez de alugar e morar com um colega de quarto.

- Compraria uma TV com uma tela grande e faria um home theater.
- Poderia sair em miniférias (finais de semana prolongados) quando quisesse, para lugares como Las Vegas, Nova York, Miami e Los Angeles.
- Compraria um computador novo.
- Começaria outra companhia, porque realmente gostei da ideia de construir e desenvolver algo.

Fiquei surpreso por minha lista ser tão curta, e era realmente muito difícil acrescentar outras coisas. Com as economias dos meus empregos anteriores, atualmente já tinha a capacidade de comprar a TV e o computador e sair em miniférias. Apenas nunca tive a ideia de colocar em prática.

Já estava ajudando a dirigir uma companhia com a qual estava empolgado. Parecia uma tolice vendê-la a fim de começar outra companhia para me empolgar. Com exceção de ter de fato minha moradia própria em vez de alugar, concluí que já tinha meios de comprar tudo o que quisesse.

As palavras de Lenny voltavam em minha cabeça repetidas vezes: “A LinkExchange é uma oportunidade única na vida.” Sabia em meu coração que, mesmo se falhássemos, ir atrás da oportunidade era a coisa certa a ser feita. Era muito mais importante que possuir um apartamento ou um loft aos 23 anos de idade. Tornar-me proprietário da minha residência poderia esperar.

Falei com Sanjay e Ali sobre meu raciocínio, e tinham independentemente chegado à mesma conclusão. Ainda éramos jovens. Podíamos nos dar ao luxo de sermos ousados.

No dia seguinte, tivemos uma reunião da empresa para anunciar nossa decisão.

— Como todos sabem, recebemos uma oferta da Yahoo! para comprar a companhia, e passamos os últimos dias pensando se devemos aceitar ou não a oferta — eu comecei. Podia-se notar a tensão gerada na sala.

— Decidimos rejeitar a oferta.

Quando olhei em torno da sala, fiquei surpreso porque parecia haver uma sensação de alívio nos rostos das pessoas.

— Estamos vivendo em uma época muito especial — disse. — A indústria da internet está explodindo. Companhias como Netscape, eBay, Amazon e Yahoo! estão mudando o curso da história da humanidade. Nunca houve antes companhias se tornando sucessos em um período de tempo tão curto. Temos a oportunidade de ser uma dessas companhias enquanto estivermos vivendo.

Não sei o porquê, mas por alguma razão comecei a ficar cada vez mais emocionado. Minha voz começou a tremer. Tive de finalizar minhas palavras e terminar a reunião, senão começaria a chorar:

— Nunca haverá outro 1997.

Éramos nós contra o mundo, e estávamos certos de que ganharíamos.

Os próximos meses foram um pouco confusos. De alguma forma, tudo parecia se encaixar como se houvesse alguém nos observando e garantindo que não fizéssemos nada errado. Michael Moritz, da Sequoia Capital, a mesma empresa de capital de risco que fundou o Yahoo!, tornou-se membro de nosso conselho e investiu US\$ 3 milhões por uma participação de 20% na companhia. Cada vez mais sites se cadastravam em nossos serviços, e começamos a

fazer grandes anúncios para trazer receita para a empresa. Contratamos muitas pessoas inteligentes e apaixonadas (muitas delas amigas de funcionários), e nos divertimos muito juntos. Estávamos no topo do mundo. Não tenho certeza de como começou, mas realmente tínhamos uma tradição muito divertida na LinkExchange. Uma vez por mês, eu enviava um e-mail para toda a companhia comunicando que estávamos fazendo uma reunião importante, e que alguns dos nossos importantes investidores e membros do conselho compareceriam; assim, era exigido que todos usassem terno e gravata no dia da reunião.

Todos, exceto os funcionários recentemente contratados, sabiam que não era uma reunião de negócios de verdade, e que não teriam de usar realmente terno e gravata. O motivo real para a reunião era para que pudéssemos iniciar e dar um trote em todos os novos funcionários que tinham se ligado à LinkExchange no mês anterior.

Assim, uma vez ao mês, todos os recém-contratados apareceriam no escritório de terno e gravata. Lá descobririam que eram o alvo da brincadeira de toda a empresa. Na reunião da tarde, todos os novos contratados seriam chamados à frente da sala e realizariam algum tipo de tarefa constrangedora.

Após o investimento da Sequoia, pedimos a Michael Moritz para comparecer à nossa reunião inicial, e o chamamos à frente da sala junto com os outros seis funcionários que haviam sido contratados no mês anterior.

Depois de cada pessoa ter se apresentado, avisamos que, em honra à presença de Moritz, decidimos que todos deveriam dançar juntos a música que seria tocada.

Se você já leu algo na mídia sobre Moritz, ele sempre é descrito como um jornalista britânico que virou capitalista

de risco, inteligente e introspectivo, então todo mundo estava curioso para ver se ele ia querer ficar na frente da sala com os outros novos funcionários. Alguém ligou uma caixa de som e todo mundo começou a bater palmas e a dar vivas. E então a música começou a tocar. Era Macarena.

Não acho que palavras possam descrever verdadeiramente como era assistir a Moritz sendo forçado a dançar a Macarena. Pode-se dizer que era uma das visões mais estranhas. Todo mundo na sala inteira estava aplaudindo e rindo, e no final da canção, lágrimas escorriam pelo meu rosto de tanto rir.

Lembro-me de olhar ao redor da sala em todos os rostos felizes e pensar comigo mesmo: *Não consigo acreditar que isso é verdade*. Não era só porque Moritz estava dançando a Macarena ou porque todo mundo na sala inteira estava rindo. Era tudo o que tinha acontecido no ano passado. Simplesmente não parecia real.

Nas palavras de *Uma Linda Mulher*, eu estava vivendo um conto de fadas.

## Crescimento rápido

Logo depois de recebermos o financiamento do Sequoia, conversei com Alfred, o rapaz a quem eu tinha vendido pizza na faculdade, para ver se queria se juntar a nós em tempo integral. Estava ocupado trabalhando para obter seu PhD em Estatística em Stanford. Para mim, era a segunda coisa mais chata do mundo a se fazer (a mais chata era ver tinta secar à noite, quando está escuro demais para ver de que cor é a tinta).

Ao longo dos últimos dois anos, vinha tentando imaginar algum tipo de negócio que pudéssemos fazer juntos. Uma das minhas ideias anteriores era a abertura de uma franquia

de sanduíches Subway com Alfred em algum lugar no campus de Stanford. Na época, a Subway era uma das franquias que mais cresciam nos Estados Unidos, em parte porque a taxa de franquia e os custos de abertura eram mesmo baixos. Alfred tinha pensado seriamente sobre o assunto, mas descobriu que Stanford não permitia atividades comerciais em seu campus no momento.

Quando Sanjay e eu começamos a LinkExchange, perguntei a Alfred se queria participar. Ele achou muito arriscado naquela época e também estava preocupado que seus pais ficassem bravos se saísse da faculdade, por essa razão concordou em permanecer em contato e, em vez disso, trabalhava como consultor para nós de vez em quando.

Desta vez, porém, Alfred estava muito mais receptivo. Acho que foi devido à combinação de saber que tínhamos US\$ 3 milhões do Sequoia e perceber que obter o doutorado realmente não era coisa para ele. Juntou-se à LinkExchange em tempo integral em 1997, como nosso vice-presidente financeiro.

Durante os dezessete meses seguintes, todos nós dormimos muito pouco. Estávamos crescendo rapidamente e contratando pessoas tão rápido quanto podíamos. Esgotamos demais nossa rede de amigos para contratar empregados, então começamos a contratar praticamente qualquer pessoa com disposição para trabalhar e que não tivesse mais de seis meses de tempo de prisão. O andar que tínhamos alugado ficou pequeno para o nosso escritório e começamos a expandir para outros andares do nosso prédio. Chegamos a abrir escritórios de vendas em Nova York e Chicago. Era uma estranha sensação andar pelo escritório e ver pessoas que eu não reconhecia. Parecia que a cada semana havia alguém novo. Não era justo que eu

não soubesse os nomes das pessoas ou suas funções... Nem sequer reconhecia seus rostos. Andando para cima e para baixo nas escadas do nosso prédio, não tinha certeza se as pessoas com que cruzava trabalhavam para a LinkExchange ou para uma das outras empresas sediadas no nosso edifício de escritórios.

Na época, não acho que era necessariamente uma coisa ruim. De qualquer jeito, não reconhecer as pessoas, devido ao nosso hipercrescimento, fazia as coisas ainda mais emocionantes e elevava a adrenalina 24 horas por dia, sete dias por semana. Mas, olhando para trás, deve ter sido um enorme sinal de alerta para o que estava por vir.

Para encurtar a história, simplesmente não sabíamos que deveríamos prestar mais atenção à cultura da nossa empresa. Durante o primeiro ano, tínhamos contratado os nossos amigos e pessoas que quisessem fazer parte da construção de algo divertido e empolgante. Sem perceber, criamos juntos uma cultura de empresa da qual todos nós gostávamos de fazer parte.

Então, quando ultrapassamos a marca de 25 pessoas, cometemos o engano de contratar pessoas que estavam se juntando à empresa por outros motivos. A boa notícia era que as pessoas que contratamos eram inteligentes e motivadas. A má notícia era que muitas estavam motivadas pela possibilidade de ganhar muito dinheiro ou construir suas carreiras e currículos. Queriam dedicar alguns anos de trabalho pesado à LinkExchange e depois mudar para um próximo emprego bom para o currículo em outra empresa. Ou, se as coisas dessem certo, ganhar bastante dinheiro e se aposentar. Nós continuamos a crescer e a contratar mais e mais pessoas, e de repente tínhamos mais de cem funcionários na empresa em 1998.

Um dia, acordei depois de pressionar seis vezes o botão de soneca do meu despertador. Estava pronto para pressioná-lo pela sétima vez quando, de repente, entendi uma coisa. A última vez que apertei tantas vezes esse botão foi quando não queria trabalhar na Oracle. Estava acontecendo de novo, exceto que, desta vez, não queria ir trabalhar na LinkExchange.

Esta foi uma estranha descoberta para mim. Era cofundador da LinkExchange, e ainda assim a empresa não era o lugar onde gostaria de estar. Não foi sempre assim. Apenas um ano e meio atrás, fiz o discurso “Nunca haverá outro 1997” para nossos funcionários. Como as coisas mudaram tão rapidamente? O que aconteceu? Como fomos de um ambiente com um time “um por todos, todos por um” para um que, agora, era feito de políticas, posições e rumores?

Refletindo sobre o ano passado, não conseguia descobrir em que ponto no tempo as coisas começaram a desandar e tudo se tornou menos divertido para mim. Não existia um funcionário específico que eu podia apontar como sendo o único causador da deterioração da cultura da empresa.

Parecia mais como uma morte resultante de milhares de cortes de papel, ou como tortura chinesa com água. Gota a gota, dia após dia, uma única gota ou funcionário mal contratado era suportável e não representava um grande problema. Mas, no conjunto, era tortura.

Não estava muito certo sobre o que fazer. Tirei o pensamento da minha cabeça porque havia problemas mais urgentes e imediatos que deveríamos tratar: a economia não estava bem (algo relacionado a problemas com a moeda russa e o colapso do capital de longo prazo que eu quase não entendia), e a empresa não tinha um colchão de dinheiro para continuar atuando se a nossa receita de

repente secasse. Tínhamos começado a fazer um trabalho para oferta pública de ações para levantar mais dinheiro, mas o fiasco da moeda russa apagou a possibilidade de aquilo acontecer em breve. Precisávamos levantar um fundo mezanino — financiamento à empresa com a opção de virar sócio no futuro como seguro, para o caso de a economia piorar. Caso contrário, poderíamos ir à falência antes do final do ano.

Durante os dois primeiros anos, construímos relações muito boas com pessoas do Yahoo!, Netscape e Microsoft. Cada uma dessas empresas mostrou-se bastante interessada no que estávamos fazendo e em descobrir uma oportunidade de parcerias estratégicas. (Na verdade, nunca entendi o que “parceria estratégica” significava e como era diferente de uma parceria comum, mas todos que diziam isto pareciam mais inteligentes, então gostávamos de usar bastante essa frase.)

Para nossa surpresa, as três empresas disseram que estavam interessadas na possibilidade de investir no nosso fundo mezanino. E ainda mais surpreendente, a Netscape e a Microsoft disseram que estavam ainda mais interessadas em comprar a empresa inteira.

Nós lhes dissemos que a margem de preço seria de pelo menos US\$ 250 milhões. Não tenho muita certeza de como aparecemos com esse número, mas parecia bom para mim, e achei que era um bom sinal quando a Netscape e a Microsoft disseram que continuariam conversando.

Acabaram entrando em uma guerra de lances.

No final, a Microsoft ofereceu o maior lance — US\$ 265 milhões —, mas havia algumas amarras. Queriam que Sanjay, Ali e eu ficássemos na LinkExchange por, pelo menos, outros doze meses. Se eu ficasse o tempo inteiro,



sairia com cerca de US\$ 40 milhões. Se não ficasse, teria de desistir de aproximadamente 20% da quantia.

Mesmo que a LinkExchange não significasse mais diversão para mim, entendi que poderia ficar por mais um ano por aquele preço. Só teria de fazer a mínima quantidade de trabalho de maneira que não fosse demitido.

Essa prática de estar em um ambiente sem realmente fazer nada era na realidade muito comum nos cenários de aquisição no Vale do Silício. De fato, há mesmo uma frase que os empreendedores utilizam para isso: “Descanse em paz.”

O acordo foi assinado algumas semanas depois que nossas negociações com a Microsoft começaram. Comparada com as outras aquisições que a Microsoft tinha feito, a aquisição da LinkExchange foi concluída em tempo recorde, apesar de algum drama interno por trás das câmeras.

Sem entrar em muitos detalhes (e preservar a consciência), foi um aprendizado para mim sobre comportamento humano e caráter. Grandes quantidades de dinheiro têm uma maneira estranha de trazer à tona a verdadeira índole das pessoas. Percebi a ganância de algumas pessoas que haviam se juntado à empresa logo após a aquisição, ao vê-las tentando negociar contratos laterais por conta própria, colocando em risco e perigo todos os outros da companhia. Houve muito drama quando as pessoas começaram a lutar e a tentar maximizar o resultado financeiro apenas por elas.

Individualmente, decidi me afastar desse drama. Apenas confirmava a ideia de que vender a companhia era a coisa mais certa a se fazer, pois certamente não queria continuar trabalhando com muitas dessas pessoas novamente. Tinha de aguentar isso apenas por mais doze meses.

Um dia, no começo de novembro de 1998, Sanjay e eu fomos almoçar juntos em um restaurante a algumas quadras do escritório da LinkExchange. A aquisição já havia sido noticiada pela imprensa há duas semanas, mas o acordo ainda não estava oficialmente fechado. Quando estávamos terminando nossa refeição, Alfred ligou no meu celular e me disse que agora era oficial. O acordo estava fechado.

Olhei para Sanjay e lhe dei a notícia. Eu disse “Bem, acho que o acordo está fechado”. Nós dois nos sentíamos da mesma maneira. Não estávamos empolgados. Não estávamos comemorando.

Sabíamos que o mundo lá fora provavelmente pensava que estaríamos pulando e dando cambalhotas, mas em vez disso, nosso astral era uma estranha mistura de apatia e alívio. A empolgação da LinkExchange havia desaparecido há muito tempo. Agora nós tínhamos apenas o fardo de ficar sem inspiração e desmotivados por mais doze meses.

“Acho, então, que devemos voltar para o escritório”, disse.  
“OK.”

E assim fomos, em silêncio.

## Controle do cruzeiro

Aposta é aposta. Se perco, sempre pago.

No dia da formatura da faculdade, meus amigos fizeram uma aposta comigo. Apostaram que eu não me tornaria milionário dentro de dez anos e, se isso acontecesse, então todos nós faríamos um cruzeiro juntos, e eu deveria pagar a viagem de todos. Se isso não acontecesse, nós ainda faríamos o cruzeiro juntos, mas eles deveriam se juntar e pagar minha viagem. Para mim, era como uma situação de ganhar ou ganhar: ou me tornaria um milionário ou ganharia

um cruzeiro de graça. Qualquer resultado me faria feliz, então concordei com a aposta.

Era o começo de 1999, e todos nós voamos para a Flórida para pegar um cruzeiro de três dias para as Bahamas. Decidi convidar alguns dos meus outros amigos também, assim fechamos um grupo de quase quinze pessoas. Nunca havia feito um cruzeiro antes, e fiquei muito surpreso com o tamanho do navio. Havia uma boate, dez bares, piscinas e cinco restaurantes do tipo “coma o quanto quiser”. Passamos grande parte do tempo bebendo, comendo e festejando e depois bebendo, comendo e festejando mais um pouco. Era uma minirreunião da faculdade, sem todas aquelas partes chatas.

Todos decidimos ir à boate na última noite do cruzeiro para beber e dançar a noite inteira. Aos olhos de todos os meus amigos no cruzeiro, eu representava tudo que definia sucesso e felicidade. Meus amigos comentaram que eu parecia mais autoconfiante e me parabenizaram por vender a companhia para a Microsoft.

À 1h, o DJ anunciou que era a última chamada, e que o bar e o clube logo fechariam. Como todos foram ao bar para pegar o último drink antes que a noite acabasse, fiquei parado sozinho por um momento para evitar a aglomeração e absorver o momento. Se alguém tivesse me dito quatro anos atrás que eu seria um milionário e que comemoraria em um cruzeiro de navio, nunca teria acreditado.

Contudo, enquanto os drinks eram comprados, a música pulsava e os amigos comemoravam e brindavam entre si, uma voz ranzinza no fundo da minha cabeça repetidamente perguntava a mesma coisa desde aquela caminhada silenciosa com Sanjay de volta ao escritório no dia em que o negócio com a Microsoft foi fechado: *E agora? E depois?*

E também: *O que é sucesso? O que é felicidade? Estou em busca de quê?*

Ainda não tinha as respostas. Então fui para o bar, pedi uma dose de vodca e brindei com Sanjay, pensando que as respostas podiam esperar até mais tarde.

Após o cruzeiro, senti que estava no piloto automático: acordando tarde, aparecendo no escritório por poucas horas e checando meus e-mails; voltava para casa cedo. De vez em quando, simplesmente não aparecia no escritório.

Tinha muito tempo livre e não sabia o que fazer com ele. Portanto, tinha muito tempo para pensar. Já havia comprado todas as coisas que queria: um lugar para viver, uma TV com tela grande, um computador e um sistema de home theater. Comecei a ir a Las Vegas a cada duas semanas para jogar pôquer. Não jogava por dinheiro. Jogava pelo desafio de descobrir como vencer o jogo. Pôquer é o único jogo de cassino em que você joga contra outros jogadores em vez de contra a casa; portanto, contanto que você seja melhor que a média dos jogadores em sua mesa, você realmente pode ganhar em longo prazo.

Porém, na maior parte do meu tempo livre acabava ficando introspectivo e pensativo. Não precisava de mais dinheiro; então, para que servia aquilo? Não estava gastando o dinheiro que já tinha. Então, por que estava ficando na Microsoft, descansando em paz, tentando tirar mais proveito daquilo?

Fiz uma lista dos períodos mais felizes da minha vida e percebi que nenhum deles envolvia dinheiro. Percebi que construir coisas e ser criativo e inventivo me fazia feliz. Ligar para um amigo e falar com ele a noite toda até o sol nascer me fazia feliz. Pregador peças na época do ensino médio com um grupo de amigos mais próximos me fazia

feliz. Comer batata assada após a natação me fazia feliz. Pickles me faziam feliz. (Embora sobre estes, ainda não sei por quê. Acho que é só porque obviamente são deliciosos e adoro dizer “pickles”).)

Pensei na facilidade com que todos nós passamos por uma lavagem cerebral em nossa sociedade e nossa cultura para parar de pensar e apenas assumir por padrão que mais dinheiro é igual a mais sucesso e mais felicidade, quando felicidade é realmente apenas viver a vida.

Pensei sobre como gostava de criar, construir e fazer coisas pelas quais eu era apaixonado. E havia tanta oportunidade de criar e construir coisas, especialmente com a internet ainda explodindo, e não havia tempo suficiente para ir atrás de todas as ideias. E eu ainda estava ali, perdendo meu tempo, desperdiçando minha vida para que pudesse ganhar mais dinheiro, mesmo que tivesse todo o dinheiro que jamais precisasse pelo resto da minha vida. Muita coisa estava mudando no mundo. Estávamos às vésperas não somente de um novo século, mas também de um novo milênio. O mundo estava para mudar de maneira dramática, e eu estava prestes a perder isso apenas para ganhar mais dinheiro, sendo que já tinha todo o dinheiro de que precisaria.

E então eu parei de pensar comigo mesmo e comecei a falar para mim mesmo:

“Nunca haverá outro 1999. O que você vai fazer?”

Já sabia a resposta. Naquele momento, tinha escolhido ser verdadeiro para mim mesmo e desistir de todo o dinheiro que estava me mantendo na Microsoft.

Poucos dias depois, fui ao escritório, enviei meu e-mail de despedida para a companhia e saí pela porta. Não sabia exatamente o que ia fazer, mas sabia o que eu não ia fazer. Não ia ficar sentado deixando minha vida e o mundo

passarem por mim. As pessoas pensavam que eu era louco por desistir de todo aquele dinheiro. E, sim, tomar aquela decisão foi assustador, mas de um jeito bom.

Não percebi naquele momento, mas foi um ponto de virada em minha vida. Havia decidido parar de correr atrás do dinheiro e começar a correr atrás da paixão.

Estava pronto para o próximo capítulo de minha vida.



## Diversificar

### Novos empreendimentos

**“E** *agora?*”

Muitos de nós saíram da LinkExchange mais ou menos ao mesmo tempo, e estávamos todos tentando responder à mesma pergunta. Tínhamos acabado de ganhar muito dinheiro com a venda da empresa para a Microsoft, e era presumível que estivéssemos usufruindo dos frutos do nosso trabalho.

Mas muitos de nós não tínhamos grandes respostas. Lembrei-me de fantasias da minha infância. Queria trabalhar para a CIA em uma função tipo James Bond, tornar-me um inventor de robô, e encontrar um lugar para viver que tivesse um cinema com um Taco Bell no andar inferior.

Não queria mais ser um espião ou um inventor de robô, mas morar sobre um cinema ainda me atraía. Como sorte é de quem tem, aconteceu de eu estar dirigindo um dia e ver que a AMC (cadeia gigante de cinema nos EUA) estava abrindo um novo complexo grande de cinemas bem no coração de São Francisco, na 1000 Van Ness. Teria catorze

salas diferentes e, logo acima da entrada, 53 lofts novíssimos estavam prestes a ser colocados à venda. Quando soube que havia um Taco Bell a menos de dois quarteirões de distância, sabia que era um sinal. Esta seria a minha futura casa. Soube que incorporadoras imobiliárias tomaram posse de um quarteirão inteiro da cidade e juntaram dois edifícios para criar esse espaço. Além dos lofts e dos cinemas, havia uma academia, uma área destinada a um futuro restaurante e um espaço comercial que ainda não havia sido alugado.

Contei aos outros ex-LinkExchange sobre o espaço. Lembrei-me do meu tempo de faculdade, quando havia um grupinho que sempre passava o tempo juntos. Poderíamos criar nossa própria versão adulta de um dormitório de faculdade e construir nossa própria comunidade. Foi uma oportunidade para criarmos nosso próprio mundo. Era perfeito.

Um por um, nosso grupo começou a se mudar para os lofts. Alfred acabou morando dois andares abaixo do meu. Quando todos tínhamos mudado, coletivamente possuíamos 20% dos lofts daquele edifício e controlávamos 40% dos lugares do conselho da associação dos proprietários. Era como se estivéssemos apresentando a versão de Banco Imobiliário de nossa própria vida real particular. E nada podia se comparar à espontaneidade e conveniência de poder andar de pijama até a casa de um amigo ou para o cinema.

Enquanto estávamos no processo de mudar para nossas novas casas, Alfred e eu decidimos iniciar um fundo de investimento. Uma amiga tinha um sapo de estimação na faculdade, e nos sugeriu nomear o fundo e a incubadora de Venture Frogs.

Então, é claro que o fizemos.



Acabamos levantando US\$ 27 milhões dos ex-funcionários da Link-Exchange, e começamos a fazer reuniões com várias empresas diferentes. Decidimos transformar um dos nossos lofts de um dormitório em nosso escritório e instalamos alguns computadores e telefones.

Um dia, recebi uma mensagem de voz de um rapaz chamado Nick Swinmurn, que disse ter acabado de criar um site chamado [shoesite.com](http://shoesite.com) . Sua ideia era construir a Amazon de sapatos e criar a maior loja de sapatos on-line do mundo.

Para mim, parecia mais uma criança do pôster com ideias ruins sobre a internet. Outras companhias estavam vendendo ração de animais e móveis on-line e perdendo grandes quantias de dinheiro no processo. Em minha cabeça, parecia não haver um jeito de motivar as pessoas a comprar sapatos on-line sem antes experimentá-los.

Estendi a mão para o telefone e justamente quando eu ia apagar a mensagem de voz, Nick expôs alguns dados estatísticos: os calçados representavam uma indústria de US\$ 40 bilhões nos Estados Unidos, e 5% desse valor já era movimentado por meio de catálogos de papel enviados pelo correio. Este também era o segmento da indústria que crescia mais rápido.

Fiz um cálculo rápido e concluí que 5% era igual a US\$ 2 bilhões. Não importava se eu estava disposto a comprar sapatos sem experimentá-los. O que importava era que os clientes já estavam fazendo isso, e parecia bastante razoável assumir que as vendas pela web seriam um dia tão grandes quanto as vendas por catálogos. Alfred e eu decidimos que valeria a pena pelo menos uma reunião.

Tivemos uma reunião informal com Nick em nosso loft. Ele estava vestido informalmente, usando bermuda e uma

camiseta. Parecia que ainda estava na faculdade, e que passou para conversar conosco durante seu horário de almoço.

Não fingimos ter um escritório de verdade, e Nick não fingiu ter muito mais que uma ideia, mas estava claro que ele estava apaixonado pela oportunidade. Nick nos contou que havia se formado na faculdade há apenas alguns anos.

Resumi seu discurso todo em três sentenças: “Os calçados representam uma indústria de US\$ 40 bilhões nos Estados Unidos, dos quais as vendas por catálogos movimentam até US\$ 2 bilhões. É provável que o comércio eletrônico continue a crescer. E é provável que as pessoas continuem a usar sapatos em um futuro previsível.”

— Você tem experiência na indústria de calçados? — Alfred perguntou.

— Não, mas eu visitei uma feira de sapatos em Las Vegas há alguns meses e algumas pessoas disseram que achavam que era uma boa ideia.

— Talvez você devesse encontrar alguém com experiência em calçados — disse eu.

— Concordo. Parece uma boa ideia — respondeu Nick.

Decidimos ficar em contato e concordamos em marcar uma nova reunião quando Nick encontrasse alguém que tivesse experiência na indústria de calçados para ingressar na empresa. Também sugeri que Nick aparecesse com outro nome. Chamar o site de “Shoesite” parecia muito genérico, e limitava o negócio de eventualmente expandir para outras categorias de produtos.

---

Como consegui a ideia original

*por Nick*

*Comprar um par de sapatos não deveria ser tão difícil* , lembro-me de pensar. Loja após loja, shopping após shopping, não conseguia encontrar um único par. Não era como se estivesse vivendo em Smalltown, EUA, também. Se não conseguia encontrar sapatos que valessem a pena comprar na Bay Area, poderia imaginar o tipo de problema que as pessoas encontravam em outros lugares.

Naquela época, havia somente um grupo de negócios familiares na web que não facilitava as compras de sapatos. Então, pensei, por que não criar um único lugar on-line em que as pessoas pudessem encontrar exatamente o sapato que queriam com o tamanho certo, e tê-lo em frente a sua porta em poucos dias? Era uma ideia tão simples, por que ninguém estava fazendo isso? Era brilhante até eu descobrir a razão — não seria tão fácil. A indústria de sapatos era extremamente fragmentada e não tão voltada ao uso de tecnologia. Mas se eu descobrisse uma maneira de criar uma rede entre todas as lojas de sapatos separadas, esta poderia ser a solução. Segui adiante e reservei o nome de domínio [Shoesite.com](http://Shoesite.com) . Com o site pronto para começar, eu só precisava de outra coisa — sapatos. Fui a uma loja local de sapatos, tirei fotos do estoque deles e coloquei no site.

Toda vez que alguém comprasse alguma coisa no site, eu a compraria na loja e enviaria ao comprador. Para um grande partidário da tecnologia, eu não poderia ter encontrado um modo mais primitivo de operar. Mas funcionou. As pessoas começaram a comprar sapatos. Eu não tinha a menor ideia sobre o funcionamento da indústria de calçados, mas sabia que estava preparado para alguma coisa. Apesar de nunca ter comprado um par de sapatos por correspondência, estatísticas provavam que havia uma tonelada de pessoas que o faziam. Fiquei parado pensando: *Ei, essa é uma boa ideia* , e comecei a acreditar. Tinha de encontrar um modo de fazer funcionar.

---

Algumas semanas depois, Nick nos contatou e disse que queria agendar um almoço de negócios. Tinha encontrado

alguém chamado Fred que trabalhava no departamento masculino de sapatos na Nordstrom e estava interessado em entrar para a empresa, mas apenas se a empresa tivesse financiamento além do pequeno círculo de amigos e familiares que Nick já tinha arranjado. Nick também me perguntou o que eu achava de “Zapos”, uma vez que o nome da empresa derivava de zapatos, que era a palavra em espanhol para “sapatos”. Eu disse a ele que deveria adicionar um outro *p* a ela, de forma que as pessoas então não pronunciassem errado e acidentalmente dissessem ZAY-pos.

E, assim nasceu o nome Zappos.

Alguns dias depois, Alfred e eu nos reunimos com Nick e Fred no Mel’s, uma lanchonete temática de 1950, a um quarteirão de onde morávamos. Conforme fomos conversando sobre o potencial da Zappos, dei o melhor de mim para não deixar o fato de que Fred era a imagem cuspida de Nicolas Cage me distrair da conversa dos negócios. Fred tinha 33 anos de idade, era alto, e realmente parecia que poderia ser o dublê de Nicolas Cage.

Pedi um peru defumado com sopa de frango com macarrão como acompanhamento para molhar meu sanduíche. Fred pediu um sanduíche de peru. Exatamente dez anos depois, Fred e eu voltamos ao Mel’s e pedimos a mesma coisa para comemorar juntos o aniversário de dez anos que nos conhecíamos.

Nick falou sobre o progresso que o site tinha feito nas últimas poucas semanas. Já estavam conseguindo US\$ 2.000 de pedidos por semana, e o número estava crescendo. Não estavam ganhando nenhum dinheiro porque toda vez que era colocado um pedido, Nick corria para a loja de sapatos local, comprava o item e depois o enviava ao

cliente. Nick queria levantar o site para provar que as pessoas realmente desejavam comprar sapatos on-line.

Havia literalmente milhares de marcas diferentes na indústria de calçados. A verdadeira ideia do negócio era formar parcerias com centenas de marcas, e fazer com que cada uma das marcas fornecesse um suprimento de estoque à Zappos daquilo que estava em cada um de seus armazéns. A Zappos pegaria os pedidos dos clientes na internet, depois transmitiria o pedido ao fabricante de cada marca, que depois enviaria o pedido diretamente ao cliente da Zappos.

Isso ficou conhecido como modalidade “entrega direta do fornecedor”, e embora já existisse em muitas outras indústrias, essa modalidade ainda não era aplicada na indústria de calçados. Nick e Fred estavam apostando que poderiam convencer as marcas na próxima feira de calçados a trabalharem com a modalidade “entrega direta do fornecedor” e, então, a Zappos não precisaria ter nenhum suprimento de estoque ou se preocupar em ter um depósito.

Fred nos contou que subira a escada corporativa na Nordstrom por oito anos e que acabara de comprar uma casa e de ter seu primeiro filho. Sabia que se unir à Zappos seria um grande risco, mas estava pronto para dar um voto de confiança se a Venture Frogs fornecesse o capital de risco para a companhia.

Alfred e eu nos entreolhamos. Nick e Fred eram exatamente o tipo de pessoas que nós estávamos procurando para investir. Não sabíamos se a ideia dos sapatos funcionaria ou não, mas estavam nitidamente apaixonados e dispostos a fazer grandes apostas. Decidimos que investiríamos dinheiro suficiente para que a Zappos pudesse contratar mais funcionários e atender a folha de pagamento até o final do ano. A ideia era que se a

companhia estivesse evoluindo e indo bem até o final do ano, então a Zappos poderia levantar mais dinheiro de uma empresa de capital de risco, tal como a Sequoia. Estávamos confiantes que, se a Sequoia ganhou mais de US\$ 50 milhões a partir de seu investimento de US\$ 3 milhões na Link-Exchange, estariam dispostos a apostar novamente em uma companhia que Alfred e eu estivéssemos envolvidos.

Uma semana após nosso investimento inicial, Fred saiu de seu emprego na Nordstrom. Era oficialmente um funcionário da Zappos agora. Ele e Nick foram para a feira de calçados em Las Vegas logo no dia seguinte.

---

## Minha primeira feira de calçados como funcionário da Zappos

*por Fred*

Fui para Las Vegas para a feira de calçados WSA (World Shoe Association — Associação Mundial de Calçados) no dia seguinte como funcionário da Zappos. Não estou muito certo sobre o que estávamos pensando, mas aparecemos sem uma apresentação de PowerPoint ou qualquer outro material de apoio de marketing. Tínhamos apenas uma folha de papel e uma ideia.

Falamos com oito diferentes marcas nos quatro dias consecutivos. Somente três concordaram em trabalhar conosco. Não era exatamente um número muito promissor, mas também não era surpresa. Estávamos sendo os pioneiros do novo conceito de entrega direta de marcas diretamente do estoque dos fornecedores para o cliente.

Falar com as marcas foi realmente instrutivo porque fizeram perguntas legítimas como:

“Como farão os embarques? Qual é sua companhia de embarque? Como planejam lidar com as devoluções?”

Pelo menos agora sabíamos uma porção de coisas sobre as quais não sabíamos antes. Voltamos para a sala do nosso hotel para o almoço e nos perguntamos o que precisaríamos fazer.

Então começamos a fazer algumas ligações. Deixamos mensagens na DHL, UPS e FedEx. Após roermos as unhas e lançarmos uma porção de ideias, recebemos finalmente uma resposta. Somente a UPS nos deu retorno e era a única de que precisávamos. Acreditaram em nós desde o princípio e são nossos parceiros até hoje.

Olhando para trás, a maior parte do nosso crescimento aconteceu daquela maneira. Apenas lançávamos ideias contra a parede para ver se colavam, improvisávamos e as fazíamos acontecer.

---

Alfred e eu não estávamos muito envolvidos com a Zappos durante os primeiros meses após fazermos o investimento/financiamento. Estávamos ocupados fazendo reuniões com outras companhias que estavam procurando capital de risco. No decorrer do ano seguinte, fizemos 27 investimentos diferentes, e verificávamos cada uma das diferentes companhias, inclusive a Zappos, a cada duas semanas aproximadamente, para ver como estavam evoluindo.

Para mim, era uma mudança um pouco estranha não estar envolvido com os detalhes do dia a dia das companhias nas quais agora éramos investidores. Uma vez feito o investimento, ocasionalmente fazíamos alguma recomendação se nos fosse perguntado, mas a maior parte das companhias estavam ocupadas funcionando por conta própria.

Eu estava ficando aborrecido com a empresa de investimentos, então comecei a procurar algo mais para

preencher meu tempo. Queria encontrar algo que fosse divertido e desafiador ao mesmo tempo.

Foi aí que descobri o pôquer.

## Pôquer

Eu havia jogado um pouco de pôquer na faculdade, mas como muitos, sempre o considerei uma forma divertida de apostar e nunca me importei em realmente estudá-lo. Voltando ao ano de 1999, o pôquer ainda não era uma atividade de tendência atual. Muitas pessoas nunca tinham ouvido falar da World Series of Poker e as redes de TV, como ESPN, ainda não transmitiam torneios de pôquer para as massas.

Uma noite, enquanto estava brigando com a insônia, entrei aleatoriamente no site que servia como um centro comunitário para as pessoas que jogavam pôquer regularmente. Fiquei fascinado com a quantidade de estudos e informações disponíveis sobre o jogo, e passei a noite toda lendo diferentes artigos sobre a matemática do pôquer.

Como muitas pessoas, sempre pensei que o pôquer fosse um jogo principalmente de sorte, sendo possível blefar e ler as pessoas. Aprendi que para o pôquer “limit hold’em” (que era o mais popular tipo de pôquer nos cassinos naquela época), nenhuma delas realmente se importava muito em longo prazo. Para cada mão e cada rodada de apostas, existia na verdade uma maneira matematicamente correta de jogar que levava em conta o “pot odds” (pote de probabilidades; as relações entre o montante da aposta, o número de fichas já no pote e as chances estatísticas de ganhar).



Com exceção do pôquer, quase todos os jogos em um cassino típico são desfavoráveis para o jogador, e em longo prazo o cassino sempre sai na frente. Estava intrigado com o pôquer porque nele você joga contra outros jogadores, não contra o cassino. Ao contrário, o cassino apenas cobra uma taxa de serviço para cada mão dada (normalmente do ganhador de cada rodada).

Em um cassino, cada mesa de pôquer tem até dez jogadores. Contanto que pelo menos um dos dez jogadores não esteja jogando de maneira matematicamente ótima (e normalmente são vários os jogadores que não estão), os jogadores que estão jogando corretamente, em geral, acabarão ganhando no final do dia.

Aprender a matemática básica por trás do pôquer Hold'em não era tão difícil. Comprei e estudei um livro chamado *Hold'em Poker* e comecei a ir para salas de jogos na Califórnia várias vezes por semana para praticar o que estava aprendendo pelo livro. (Embora a Califórnia, em geral, não seja um estado de jogo, salas de jogos são permitidas porque pôquer não é um jogo contra a casa.) Dentro de poucas semanas, senti que havia dominado os fundamentos da matemática do jogo Hold'em.

Entender a matemática do jogo Hold'em e jogar contra jogadores que não a entendiam era como ter uma moeda que caíria em cada um terço das vezes e em coroa os outros dois terços das vezes, e sempre sendo permitido apostar em coroa. Em um arremesso de moeda individual, eu poderia perder, mas se eu apostasse em coroa mil vezes, depois eu estaria mais que 99,99% seguro de ganhar em longo prazo.

Também, ao jogar um jogo contra a casa, como roleta ou vinte e um, seria como ser forçado a apostar sempre na cabeça: mesmo que possa ganhar qualquer cara ou coroa

individual, se você o fizer mil vezes, terá mais do que 99,99% de chance de perder em longo prazo.

Uma das coisas mais interessantes sobre o jogo de pôquer foi aprender a disciplina de não confundir a *decisão correta* com o *resultado individual* de uma única rodada, mas é o que muitos jogadores de pôquer fazem. Se ganham uma rodada, assumem que fizeram a aposta certa, e se perdem uma rodada, sempre assumem que fizeram a aposta errada. Se a moeda cai em cara um terço das vezes, seria como ver a moeda cair em cara uma vez (*resultado individual*) e mudar seu comportamento de forma que você aposte em cara, quando a coisa matematicamente correta a fazer é apostar sempre na cara, não importa o que aconteceu na vez anterior que a moeda foi arremessada (*decisão correta*).

Durante os primeiros meses, achava que o pôquer era ao mesmo tempo divertido e desafiador, porque estava aprendendo constantemente, tanto por meio da leitura de diferentes livros como pela experiência real de jogar. Comecei a notar semelhanças entre o que era boa estratégia de pôquer e o que poderia se transformar em uma boa estratégia de negócios, especialmente quando se pensa sobre a distinção entre pensar em curto prazo (tal como focar sobre se ganhei ou perdi uma rodada individual) e pensar em longo prazo (tal como ter certeza de que tinha a estratégia da decisão certa).

Observei tantas semelhanças entre o pôquer e os negócios que comecei a fazer uma lista das lições que aprendi jogando pôquer que também podiam ser aplicadas aos negócios:

Avaliação de oportunidades de mercado

- A escolha da mesa é a decisão mais importante que se pode tomar.
- É bom mudar de mesa se você descobrir que está muito difícil ganhar em sua mesa.
- Se houver muitos competidores (alguns irracionais ou inexperientes), mesmo se você for o melhor, é muito mais difícil ganhar.

## Marketing e construção da marca

- Aja fraco quando forte, aja forte quando fraco. Saiba quando blefar.
- Sua “marca” é importante.
- Ajude a dar forma às histórias que as pessoas contam sobre você.

## Finanças

- Esteja sempre preparado para o pior cenário.
- Aquele que ganha a maioria das jogadas não é o que ganha mais dinheiro em longo prazo.
- Aquele que nunca perde uma rodada não é o que ganha mais dinheiro em longo prazo.
- Oriente-se pelo valor positivo esperado, não pelo que é menos arriscado.
- Certifique-se que seu cacife é grande o suficiente para o jogo que você está fazendo e para os riscos.
- Jogue somente com aquilo que você pode perder.
- Lembre-se de que este é um jogo de longo prazo. Você ganhará ou perderá rodadas individuais ou seções, mas o que acontece em termos de longo prazo é o que importa.

## Estratégia

- Não entre em jogadas que você não entenda, mesmo se vir muitas pessoas ganhando dinheiro com elas.
- Calcule o jogo quando as apostas não são altas.
- Não trapaceie. Trapaceiros nunca ganham em longo prazo.
- Mantenha-se fiel a seus princípios.
- Você precisa ajustar seu estilo de jogar durante toda a noite à medida que as dinâmicas do jogo mudam. Seja flexível.
- Seja paciente e pense em longo prazo.
- Os jogadores mais perseverantes e concentrados geralmente ganham.
- Diferencie-se. Faça o contrário do que o resto da mesa está fazendo.
- Esperança não é um bom plano.
- Não se deixe “abater”. É muito melhor fazer uma pausa, caminhar um pouco, ou deixar o jogo para a noite.

### Aprendizado contínuo

- Eduque-se. Leia livros e aprenda com os outros que o fizeram antes.
- Aprenda fazendo. Teoria é bom, mas nada substitui experiência real.
- Aprenda cercando-se de jogadores talentosos.
- Só porque você ganha uma rodada não significa que é bom e que não tem mais nada a aprender. Você pode apenas ter tido sorte.
- Não tenha medo de pedir conselho.

### Cultura

- Você tem de amar o jogo. Para se tornar realmente bom, você tem de vivê-lo e dormir com ele.
- Não seja convencido. Não seja exibido. Há sempre alguém melhor que você.
- Seja simpático e faça amigos. Esta é uma comunidade pequena.
- Compartilhe o que você aprendeu com os outros.
- Procure oportunidades para além do jogo para o qual você apenas se sentou para jogar. Você nunca sabe quem irá encontrar, inclusive novos amigos para sempre ou novos contatos comerciais.
- Divirta-se. O jogo é muito mais divertido quando você está tentando fazer mais que somente ganhar dinheiro.

Além de se lembrar de focar o que é melhor para longo prazo, acho que a maior lição de negócios que aprendi no pôquer se refere à decisão mais importante que pode tomar no jogo. Embora pareça óbvio em retrospecto, levou seis meses para que eu finalmente entendesse.

Lendo livros de pôquer e praticando nos jogos, gastei muito tempo aprendendo sobre a melhor estratégia para jogar, uma vez que eu estava realmente em uma mesa de jogo. Meu maior momento “*ah-ha!*” chegou quando finalmente aprendi que o jogo começava antes mesmo de me sentar na cadeira.

Em uma sala de pôquer em um cassino, geralmente há muitas escolhas diferentes de mesas. Cada mesa tem apostas diferentes, diferentes jogadores e diferentes dinâmicas que mudam conforme os jogadores vêm e vão, e conforme os jogadores ficam empolgados, aborrecidos ou cansados.

Aprendi que a decisão mais importante que podia tomar era em que mesa deveria sentar. Isso incluía saber quando

mudar de mesa. Aprendi em um livro que um jogador experiente pode fazer dez vezes mais dinheiro sentando em uma mesa com nove jogadores medíocres que estejam cansados e com muitas fichas do que sentando em uma mesa com nove jogadores realmente bons que têm foco e que não têm muitas fichas em sua frente.

Em negócios, uma das decisões mais importantes para um empreendedor ou um CEO tomar é em que negócio deve entrar. Não importa o nível de perfeição em que um negócio seja executado ou se é o negócio errado ou se estiver em um mercado muito pequeno.

Imagine se você fosse o fabricante mais eficiente de luvas de sete dedos. Você oferece a melhor seleção, o melhor serviço e os melhores preços por luvas de sete dedos — mas se não tiver um mercado grande o bastante para aquilo que deseja vender, não irá muito longe.

Ou, se você decide iniciar um negócio em que compete diretamente com concorrentes realmente experientes, como Walmart, jogando o mesmo jogo que eles jogam (por exemplo, tentando vender as mesmas mercadorias a preços mais baixos), as chances são de que você saia do negócio.

Em uma sala de pôquer, eu podia escolher somente em que mesa queria sentar. Mas em negócios, sabia que não teria de me sentar em uma mesa existente. Tinha de definir sozinho, ou fazer daquela em que eu já estava uma mesa muito maior. (Ou, exatamente como em uma sala de pôquer, sempre podia mudar de mesa.)

Concluí que, qualquer que fosse a visão para qualquer negócio, sempre haveria uma visão maior que podia tornar a mesa maior. Quando a Southwest Airlines iniciou suas operações, não viam seu mercado-alvo limitado somente aos viajantes das linhas aéreas existentes, que era aquilo que todas as outras companhias aéreas faziam. Em vez

disso, imaginaram seu serviço como algo que poderia potencialmente atender a todas as pessoas que viajavam pela companhia de ônibus Greyhound ou de trem, e projetaram seus negócios com esse enfoque. Ofereceram voos curtos a preços baixos, em vez de seguirem o modelo “hub and spoke” mais dominante, usado por outras companhias aéreas. Tornaram mais fácil para os clientes trocar voos sem pagar grandes taxas. E reduziram o tempo médio de suas aeronaves nos aeroportos para o mais rápido possível. Tiveram sucesso porque decidiram jogar em uma mesa diferente daquela em que todas as outras companhias aéreas jogavam.

Transcorridos alguns meses, aprendi bastante sobre o pôquer, mas no final comecei a ficar entediado de jogar nas salas de jogos da Califórnia. Parte disso porque eram sempre os mesmos jogadores que apareciam, e muitos deles pareciam estar jogando em período integral ou porque não tinham mais nada a fazer ou porque estavam tentando ganhar o dinheiro do aluguel do mês. Após ter passado vários meses aprendendo e praticando a matemática do jogo, jogar “limit hold’em” começou a ficar cada vez mais mecânico, e cada vez menos desafiador.

Então comecei a fazer viagens de fins de semana para Las Vegas, e achei o jogo muito mais interessante lá. Acabei encontrando pessoas interessantes com diferentes conhecimentos. Muitos deles nem mesmo moravam em Vegas, e muitos dirigiam seus próprios bem-sucedidos negócios como ocupação em período integral. Pôquer era somente um divertido hobby que ocasionalmente praticavam.

Parei de jogar definitivamente nas salas de jogos da Califórnia. Embora tenha continuado jogando pôquer

durante a minha vida, o jogo deixou de ser um foco para mim. Estava longe de ser um jogador de classe internacional, mas havia aprendido tanto sobre o jogo que estava pronto para algo diferente. Para mim, a meta de todos os futuros jogos de pôquer não seria mais tentar ganhar dinheiro ou melhorar minhas técnicas e experiências. Ao prosseguir, a meta e a finalidade de jogar pôquer seria mais sair com amigos, encontrar pessoas diferentes e construir relacionamentos. Concluí que tanto no pôquer, nos negócios ou na vida, era fácil parar e concentrar-se totalmente naquilo que estivesse fazendo no momento, e que ficava fácil esquecer que eu sempre tinha a opção de trocar de mesa. Psicologicamente é difícil devido à inércia que deve ser vencida. Sem esforço consciente e deliberado, a inércia sempre vence.

Tinha começado a me forçar a pensar novamente sobre o que estava tentando obter da vida. Perguntei-me o que estava tentando realizar, o que desejava fazer, e se deveria estar sentado em uma mesa diferente. De acordo com a minha experiência com pôquer, sabia que nunca era tarde para mudar de mesa.

Percebi que, como já havia aprendido as noções fundamentais do pôquer, não estava realmente construindo nada ficando horas sem fim jogando em cassinos. Dei-me conta de que precisava fazer algo mais compensador e que talvez não estivesse mais fazendo o jogo certo. Após o que parecia ser um verão intenso que voou com o jogo de pôquer, decidi que era hora de mudar para algo novo.

Era hora de mudar de mesa.

## Interesses superficiais



Como estava tentando imaginar o que fazer, acabei me envolvendo em interesses superficiais. Meti o nariz em “investimento” e compra e venda de títulos no mesmo dia, colocando dinheiro no mercado de ações em companhias de que não sabia nada a respeito, e perdi muito dinheiro. Decidi investir em um filme chamado *Christmas in the Clouds*, no qual eu fazia uma pequena ponta. Acabei perdendo muito dinheiro também.

Foram lições caras, mas acho que o que acabei aprendendo foi que é uma má ideia investir em indústrias que você não conhece, em companhias sobre as quais você não tem nenhum controle ou influência ou em pessoas que não conhece ou não confia.

Ao longo do tempo, continuei me perguntando por que estava investindo em qualquer coisa. Qual era meu objetivo? Ganhar mais dinheiro? Aquilo não fazia sentido, já que havia desistido de muito dinheiro quando saí da Microsoft.

Decidi que a compra e venda de títulos e os investimentos que estava fazendo realmente não compensavam. Senti que não estava construindo nada. Era uma sensação de estar apostando, mas com as probabilidades desfavoráveis para mim porque estava investindo dinheiro em coisas que não entendia. Por fim, tomei a decisão de encerrar quase todos os meus investimentos no mercado de ações e tentar imaginar algo que fizesse mais sentido para focar.

Toda semana, ou a cada duas semanas, conversava com o pessoal da Zappos, oferecendo consultoria (especialmente referente à tecnologia) quando necessário. Era apenas um punhado de gente trabalhando na Zappos, mas tinha progredido bastante para uma equipe tão pequena.

Alfred e eu apresentamos a Zappos a Michael Moritz, da Sequoia, e ajudamos a marcar uma reunião inicial.

Estávamos satisfeitos. A equipe Zappos era apaixonada pelo que fazia, estavam progredindo bastante, e Alfred e eu tínhamos falado da Zappos para a Sequoia em nossas apresentações por e-mail. Garantimos ao pessoal da Zappos que a reunião seria mais uma formalidade que um discurso de vendas. Com seu investimento na LinkExchange, a Sequoia tinha transformado um investimento de US\$ 3 milhões em US\$ 50 milhões — basicamente multiplicando seu dinheiro por dezessete em apenas dezessete meses. Alfred e eu tínhamos credibilidade, e a nosso ver, parecia algo relativamente pequeno pedir à Sequoia alguns milhões de dólares para colocar na Zappos.

---

## O que aconteceu depois

*Por Fred*

Não foi agradável. Era 10 de dezembro e sabíamos que tínhamos até o dia quinze para levantar mais dinheiro. Tudo o que tínhamos eram cinco dias para conseguir financiamento, ou a Zappos estaria fora do negócio.

Eu estava em Nova York, visitando todas as feiras de calçados possíveis para vender à Zappos como companhia e contratar mais marcas de sapatos. Estávamos fazendo o que podíamos, basicamente apanhando, esperando aquele telefonema de Nick para ver se a Zappos sobreviveria.

Eu estava jantando em um restaurante quando ele irrompeu com a notícia. A Sequoia decidiu não investir. Eu havia saído para receber o telefonema e quando me sentei de novo à mesa, o garçom acidentalmente derrubou um copo de água no meu colo. Tive de rir. Quando chovia, literalmente chovia muito.

Após retornar para a Califórnia, Nick e eu tentamos chamar mais capitalistas de risco para levantar mais dinheiro, mas ninguém

queria investir. Na tarde do dia quinze, o grupo de doze pessoas da companhia se reuniu e fizemos o que a maioria naturalmente faria — descemos para o Chevy's para uma margarita.

Sabíamos que tínhamos feito o melhor e reconhecemos que foi um bom passo. Para nós, apenas não funcionou. Após umas rodadas, voltamos para o escritório por volta das quatro horas e começamos a limpar nossas mesas.

---

Tanto Alfred como eu ficamos surpresos quando soubemos que a Sequoia não estava interessada em investir na Zappos. Fomos à Sequoia para descobrir o que havia acontecido ou se algo tinha dado errado. Contaram que as conquistas da equipe foram impressionantes considerando o pequeno tamanho e que a companhia tinha somente poucos meses de existência, mas a Sequoia desconfiava que a empresa não passaria de um negócio de esquina. Queriam ver maior crescimento e progresso na companhia, e sugeriram que voltássemos ao assunto novamente em alguns meses. Nosso plano original com a Venture Frogs era fazer um único investimento informal e pequeno em cada companhia, e depois passá-la para as companhias de capital de risco maiores como a Sequoia alguns meses adiante; assim estávamos em um pequeno dilema com a Zappos. Ou teríamos de fazer um outro investimento na Zappos proveniente dos fundos da Venture Frogs, ou teríamos de deixar a Zappos sair dos negócios.

Deixar a Zappos sair dos negócios se ajustaria melhor com nossa estratégia e filosofia de investimento original: investir em várias companhias de internet diferentes com a expectativa de que uma empresa ganharia dinheiro, outra se equilibraria e uma terceira sairia do negócio. A Zappos simplesmente cairia nessa última categoria.

“O que você quer fazer com a Zappos?” Alfred perguntou. “Temos de tomar uma decisão hoje. Eles têm apenas uns dois dias de caixa, e a Sequoia não está interessada em colocar dinheiro, pelo menos nos próximos meses. Querem ver mais progresso.”

“Se isso acontecer, eles certamente investirão?”, perguntei. “Não seguramente”, Alfred respondeu. “Mas acho que seja mais provável investir do que o contrário. Com certeza, é um risco. Podemos dar à Zappos alguns meses a mais de dinheiro para se organizarem até a próxima reunião com a Sequoia e esperar que a Sequoia invista neste momento. Mas, se a Sequoia não investir, então acabaremos na mesma situação em que estamos neste exato momento, exceto que não sobrá muito dinheiro do nosso investimento.”

Esta foi uma decisão difícil. Se decidíssemos investir mais dinheiro na Zappos, então significaria que não podíamos fazer investimentos em outra companhia.

“Seguramente, é um risco mais alto. Podemos dizer que é como colocar mais ovos na cesta”, eu disse. “Mas gosto dos rapazes de lá. São apaixonados, e não parece que estão fazendo isso só para ficarem ricos rapidamente. Estão realmente interessados em tentar construir algo em longo prazo.”

“Bem, se você acha que devemos colocar mais dinheiro na Zappos, então devemos lhes dedicar mais tempo para proteger nosso investimento”, Alfred disse. “Devemos mudá-los para a incubadora.”

Como parte da estratégia de investimento para nosso fundo, Alfred e eu decidimos iniciar a Venture Frogs Incubator, onde forneceríamos espaço para escritório e serviços para companhias de internet. Permitiria também que trabalhássemos mais próximos de outras companhias

que estivessem na incubadora. Falamos com o proprietário do edifício em que morávamos porque ainda havia muito espaço comercial disponível para alugar, e Alfred e eu decidimos assumir todo o espaço restante. Nosso plano era converter parte dele em espaço de escritório para a incubadora e a outra parte em restaurante. Desta maneira, não haveria razão para que nós e as companhias que incubaríamos saíssemos do edifício. Poderíamos trabalhar mais pesado e por mais tempo.

O problema era que o espaço da incubadora ainda estava em construção.

“Penso que é uma boa ideia, mas a incubadora não ficará pronta nos próximos meses”, disse. “Os próximos meses serão críticos. Decidirão o crescimento ou a quebra da companhia.”

“Então o que você quer fazer?”, Alfred perguntou. Pensei em todas as opções possíveis.

“Minha festa de aniversário será neste fim de semana e a festa de Ano-novo será em duas semanas. Vamos fazê-los mudar para o meu loft logo depois do Ano-novo. E vamos convertê-lo em um escritório até que os escritórios da incubadora fiquem prontos no andar de baixo.”

“Parece bom.”

---

## A ligação telefônica

*Por Fred*

Quando estávamos embalando nossas coisas naquela tarde, recebemos uma ligação que não esperávamos. Era Tony. Tinha

decidido investir outro montante pelos próximos três ou quatro meses sob algumas condições:

“Vocês têm de mudar para o meu loft em São Francisco, e eu vou ficar muito mais envolvido com a companhia.”

Até aquele momento, mandávamos para Tony somente um relatório de vendas uma vez por semana, e ele nos visitou uma vez com o Alfred. Estávamos ocupados correndo de lá para cá, fazendo nossas coisas. Mas com sua ligação, é óbvio que ele viu o potencial da Zappos.

Foi uma decisão fácil.

Embalamos tudo e nos mudamos do Emeryville para o seu loft e, pelos doze meses seguintes, Tony fazia investimentos em períodos de quatro meses. Imagine o que era nunca saber se teria emprego ao final de quatro meses. Isto seria informado bem no último dia, quando decidiria se valeria a pena. Felizmente para nós, sempre decidiu que valeria. Então trabalhávamos com afinco durante aquele ciclo de quatro meses, para progredir, esperar para ver se teríamos mais outros quatro meses de oxigênio, e retornar logo para lutar e fazer as coisas acontecerem.

Durante aquele ano todo, foi tudo o que fizemos. Nós suamos a camisa.

---

## Meu relacionamento com o Red Bull

*Por Tony*

Tenho amigos de todas as diferentes esferas da vida. Com alguns, gosto de ir a bares. Com alguns, gosto de assistir a filmes. Com alguns, gosto de trabalhar. Com alguns, gosto de viajar. E com alguns, gosto de escrever, e de ver quando discutir com qual preposição não devemos terminar a sentença.

Um dos relacionamentos mais longos que mantenho em minha vida é com o Red Bull. Recentemente comemoramos nosso aniversário de 10 anos.

A princípio nos conhecemos em uma discoteca no centro de São Francisco (um amigo em comum nos apresentou), e nos divertimos dançando pela noite afora. Com o passar do tempo, nossas atividades juntos se expandiram além dos cenários de discotecas e se tornaram mais e mais variadas. Acho que a razão pela qual o Red Bull se tornou uma parte integrante da minha vida é por causa da sua versatilidade e habilidade de se adaptar a quase todas as situações.

Red Bull tem sido meu amigo de fé em quase todos os lugares que vou, não importa a atividade, inclusive beber em bares, assistir a filmes, trabalhar no escritório e caminhar nas montanhas. De fato, estou tomando um Red Bull enquanto escrevo isto e estou sentado perto dos meus amigos de escrita que não conseguem entender por que me sentiria obrigado a escrever sobre minha relação com o Red Bull.

No final do dia, acho que é muito difícil encontrar um companheiro que seja compatível com muitas partes de sua vida e que esteja sempre lá para apoiá-lo ao longo do caminho. Se você puder encontrar um companheiro que não se importa de acompanhá-lo em seu café da manhã e jantar, que o ajuda a passar pelo seu coma pós-almoço no escritório, bem como nos quilômetros finais em uma maratona, e que você possa desfrutar com ou sem álcool — é uma coisa muito rara de se encontrar.

Para mim, esse é um relacionamento que vale a pena manter.

---

## Conectividade

Minha festa de aniversário estava chegando e queria ter certeza de que não seria parecida com qualquer festa de aniversário que tivesse dado antes. Havia decidido me dedicar a ela em grande escala.

Uns meses antes, havia retomado contato com alguns amigos do ensino médio, e como na época da faculdade, havíamos formado um grupo de cerca de quinze pessoas, e começamos a sair juntos várias vezes por semana. No

começo, não era proposital ou planejado. Era somente consequência porque muitos de nós estávamos morando no mesmo prédio, então reuniões improvisadas tornaram-se cada vez mais comuns.

Algumas vezes nos encontrávamos no loft de alguém, outras vezes planejávamos ir a uma discoteca ou festa rave juntos. Devagar, aumentamos nossa comunidade, e nosso prédio se tornou um point, não apenas para os nossos amigos, mas para amigos dos nossos amigos. Sem perceber, criamos e desenvolvemos nossa própria tribo, e o loft em que eu vivia se tornou o ponto de encontro mais comum.

Conforme nosso grupo crescia, percebi que formar novas amizades e aprofundar os relacionamentos dentro da nossa tribo em expansão estava trazendo tanto uma sensação de estabilidade como uma sensação de euforia sobre o futuro de todos nós. A ligação que sentíamos estava deixando todos mais felizes, e percebemos que era algo que todos tínhamos perdido desde os nossos tempos de faculdade. Era algo que, como muitas pessoas, havíamos perdido inconscientemente depois da formatura, e não percebemos a perda até que acidentalmente recriamos esse clima por nós mesmos.

Fiz uma anotação para eu mesmo ter certeza de que nunca perderia de vista o valor de uma tribo em que as pessoas realmente se sentiam ligadas e se importavam com o bem-estar uns dos outros. Para mim, conectividade — o número e profundidade dos meus relacionamentos — era um elemento importante para minha felicidade, e eu estava grato pela nossa tribo. O motivo da minha grande festa de aniversário que estava chegando não era na verdade focado em mim. Meu aniversário era apenas uma desculpa. A festa



que eu estava planejando há meses seria meu presente para a tribo.

Desde a venda da LinkExchange, comprometi-me a viver pela filosofia de que experiências eram muito mais importantes para mim do que bens materiais. A maioria das pessoas assumia que eu teria de sair e comprar um carro caro e luxuoso, mas estava contente com minha Acura Integra.

Já havia morado em um loft de 1400m<sup>2</sup> no sétimo andar de nosso prédio, e descobri alguns meses atrás que uma cobertura com cerca de 1100m<sup>2</sup>, no oitavo andar, estava disponível para venda. Era a unidade número 810.

Não queria me mudar, mas quando vi o layout do loft 810, sabia que teria de comprá-lo para que viesse a ser o novo espaço de reunião da nossa turma. Havia um quarto pequeno e 900m<sup>2</sup> de amplo espaço aberto. Era o lugar perfeito para festas.

Comprei o loft 810, não por querer ter mais uma propriedade ou por pensar que era um investimento imobiliário. Comprei o 810 para que pudesse arquitetar nossas festas e encontros. Ser o proprietário do loft no final possibilitaria mais experiências.

Após a bem-sucedida compra do 810 em uma guerra de ofertas com duas outras pessoas, comecei a trabalhar para converter o loft, no meu modo de ver, naquilo que um dia podia se tornar. Durante a faculdade, assistir à série de TV *Friends* com meus colegas de quarto era um evento semanal normal. Lembro-me de como os personagens da série pareciam sempre se reunir no café local chamado Central Perk para passar o tempo e encontrar outras pessoas. Queria que o 810 se tornasse a versão particular do Central Perk para nossa turma. E precisávamos inventar

um nome legal para o 810, em vez de chamá-lo apenas de 810.

Imaginava nossos amigos reunidos no 810 aos domingos para champanhe brunches. Imaginava o 810 como um ponto de encontro para os finais de festas depois de uma noitada em um clube, bar ou rave. E imaginava converter o 810 em nossa própria boate particular. A primeira festa oficial do 810 seria no sábado, 11 de dezembro de 1999. À meia-noite, eu faria vinte e seis anos. Meu aniversário seria a desculpa perfeita para uma festa inaugural do 810.

Tratei de comprar bastante Red Bull.

Levei semanas preparando minha festa de aniversário. Nossa turma havia ido a várias festas rave nos meses anteriores ao do meu aniversário. Lembro-me da primeira festa rave que fui no início daquele ano, quando ainda não sabia exatamente o que era uma festa rave. Tudo o que eu sabia era que tocavam muita música techno e house. Havia ido a boates antes onde se toca o mesmo tipo de música que se toca em raves, e me lembro de achar aquela música muito chata e não entender porque as maiores salas de todos os clubes pareciam sempre tocar aquele tipo de música. Não havia palavras para a música, e parecia que tinha sempre a mesma batida tocando de forma repetitiva e incessante. Não entendia mesmo o atrativo da música eletrônica. Sabendo que seria o mesmo tipo de música, não ficava muito empolgado para ir para uma festa rave de armazém, mas como todo mundo da nossa turma queria ir, decidi ir junto.

Fomos de carro para um gigantesco armazém vazio que parecia estar no meio do nada. Havia centenas de carros estacionados do lado de fora, e podíamos ouvir as pancadas repetitivas da música eletrônica techno enquanto ainda

estávamos na fila. Secretamente me perguntava quanto tempo ficaríamos lá, uma vez que eu realmente preferia um local com música que eu reconhecia e que tivesse ouvido na rádio. Após esperar na fila por vinte minutos, finalmente viramos a esquina e entramos no armazém.

A experiência que tive a seguir mudou minhas perspectivas para sempre.

Raios laser verdes gigantes eram direcionados por todo o armazém, que tinha o tamanho de dez campos de futebol. As máquinas de nevoeiro ajudavam a criar uma sensação de sonho surreal uma vez que todo mundo olhava para o DJ e se movia em uníssono conforme as batidas da música. Latas de Red Bull eram espalhadas em todo lugar, e luzes negras ultravioletas faziam as decorações fluorescentes das paredes e tetos brilharem como se fossem plantas exóticas trazidas de outro universo.

Mas não era somente a decoração, ou as luzes negras, ou as máquinas de nevoeiro, ou o laser, ou a magnitude do armazém. Algo mais no cenário e no momento produzia uma resposta emocional de todo o meu ser que era completamente inesperada, e eu não conseguia apontar exatamente o que era ou por que me sentia daquele jeito.

Tentei analisar o que era diferente sobre aquela cena comparado com a cena de boate que eu estava mais acostumado. Sim, as decorações e os lasers eram muito legais, e esta era sim a única sala grande e cheia de pessoas dançando que já tinha visto. Mas nenhuma daquelas coisas explicava o sentimento de temor que experimentava e que estava me deixando sem palavras. Como uma pessoa normalmente conhecida por ser a mais lógica e racional em um grupo, estava surpreso em me sentir varrido por uma sensação esmagadora de

espiritualidade — não no sentido religioso, mas em um sentido de profunda conexão com todos que ali estavam, assim como com o resto do universo.

Havia um sentimento de ausência de julgamento, e conforme olhava ao redor do armazém, via cada pessoa como um indivíduo a ser apreciado apenas por ser ele mesmo ou ela mesma, dançando de acordo com a música.

Conforme tentava analisar o que estava acontecendo em mais detalhes, percebi que dançar ali era diferente da dança que normalmente via em uma boate. Ali não havia sensação de autoconsciência ou sentimento que qualquer um estava dançando para ser visto dançando, enquanto que em uma boate, havia normalmente, de alguma forma, uma sensação de se estar em uma vitrine. Em boates, as pessoas normalmente dançam com as outras. Ali, parecia que quase todo mundo estava voltado para a mesma direção. Todos estavam virados para o DJ, que estava no palco elevado, como se estivesse canalizando sua energia para a multidão. Quase senti como se todos estivessem adorando o DJ. Todo o ambiente parecia uma imensa tribo unida de milhares de pessoas, e o DJ era o líder tribal do grupo. As pessoas pareciam não estar dançando conforme a música, mas a sensação era de que a música estava fluindo pelas pessoas. A batida eletrônica invariável e sem palavras eram os batimentos cardíacos unificados que sincronizavam a multidão. Era como se a existência da consciência individual tivesse desaparecido e sido substituída por um único grupo inconsciente unificado, da mesma forma que um bando de pássaros pode parecer uma única entidade em vez de uma porção de pássaros individuais. Todo mundo no armazém tinha um propósito compartilhado. Todos contribuíamos com a experiência coletiva da festa rave.

Não sabia na época, mas, dez anos depois, aprenderia que a pesquisa a partir do campo da ciência da felicidade confirma que a combinação de sincronia física com outros humanos e fazer parte de algo maior que de si mesmo (e, portanto, perdendo momentaneamente, o sentido de si mesmo) leva a uma maior sensação de felicidade, e que a cena rave era simplesmente a versão moderna de experiências semelhantes que os seres humanos têm tido por dezenas de milhares de anos.

No momento, porém, sentia uma sensação de adoração experimental. Percorreu todo o meu ser. Nesse instante, de repente entendi o atrativo da música techno. Simplesmente não podia ouvi-la do jeito que escutava músicas no rádio. Tive de deixá-la fluir pelo meu ser no contexto de uma mentalidade que realmente não tinha experimentado até então. Era como se alguém tivesse me oferecido a Pedra da Roseta da música techno, e nenhuma gama de explicação verbal tivesse me ajudado a entendê-la. Tive de tentar sozinho.

E naquele instante, entendi. Havia despertado. Havia sido transformado.

Finalmente, após todos estes anos, entendi tudo sobre a música.

## Visão

Nossa turma acabou indo a muitas outras raves. Algumas eram enormes, com milhares e milhares de pessoas. Algumas eram pequenas, com apenas cinquenta pessoas. Aprendi mais sobre a comunidade e a cultura rave. Aprendi que *PLUR* [sigla em inglês] era uma sigla que significava “Paz, Amor, União, Respeito”, e que era o mantra de como

as pessoas deviam proceder e se comportar tanto em raves como na vida.

Em festas rave, era parte da cultura e era considerado perfeitamente normal abordar pessoas completamente estranhas e começar uma conversa. Ao contrário da cena do bar ou da boate, onde esse tipo de comportamento é geralmente usado por homens para tentar pegar as meninas, em festas rave as pessoas estavam sinceramente interessadas em se conhecer apenas como pessoas, sem segundas intenções.

A ideia do PLUR e a cultura rave mudaram meu comportamento após a festa. Para mim, era muito mais uma filosofia sobre estar sempre aberto para conhecer pessoas, não importava como se parecessem ou quais eram seus antecedentes. Cada interação com qualquer um, em qualquer lugar, era uma oportunidade para adquirir outras perspectivas. No fundo somos todos humanos, e pode ser fácil perder isso de vista, em um mundo dominado por negócios, política e status social. A cultura rave era um lembrete de que era possível para o mundo ser um lugar melhor, que as pessoas simplesmente apreciassem a humanidade umas nas outras.

Apreendi a sentir-me confortável para iniciar conversas com pessoas completamente desconhecidas, onde quer que estivesse ou com quem quer que fosse. Acabei escrevendo sobre como apliquei essa estratégia de negócios no livro de Ivanka Trump, *The Trump Card: Playing to Win in Work and Life* [A Carta do Trunfo: Jogar para Vencer no Trabalho e na Vida].

Meu trecho para o livro de Ivanka Trump

Pessoalmente, realmente não gosto de eventos de “rede de negócios”. Em quase todos esses eventos, parece que o objetivo é andar por aí e encontrar pessoas com quem trocar cartões de apresentação, com a esperança de encontrar alguém que possa ajudá-lo nos negócios, e em troca você pode ajudar aquela pessoa de alguma forma. Geralmente tento evitar esse tipo de evento, e raramente carrego esses cartões de visita comigo.

Em vez disso, realmente prefiro me concentrar apenas em fazer relacionamentos e em conhecer as pessoas somente como pessoas, independentemente da sua posição no mundo dos negócios ou mesmo que não pertençam ao mundo dos negócios. Acredito que haja alguma coisa de interessante em qualquer um e em todo mundo — é preciso descobrir o que é essa coisa qualquer. Deste modo, descobri que é mais interessante fazer relacionamentos com as pessoas que não pertencem ao mundo dos negócios porque quase sempre podem oferecer perspectivas e insights únicos, e também porque estes relacionamentos tendem a ser mais autênticos.

Se você é capaz de imaginar como ser verdadeiramente interessado em alguém que conhece, com o propósito de construir uma amizade em vez de tentar tirar alguma coisa desta pessoa, a coisa engraçada é que quase sempre alguma coisa acontece mais tarde que acaba beneficiando tanto o seu negócio como você pessoalmente.

Realmente não sei por que isso acontece ou funciona, mas parece que o benefício de conhecer alguém de maneira pessoal normalmente ocorre 2 a

3 anos após começar a construir um relacionamento. E normalmente é alguma coisa que você não poderia ter previsto que aconteceria no início do relacionamento. Por exemplo, talvez a vizinha da irmã do seu amigo tenha acabado de ser contratada para um alto cargo de uma empresa com que você está tentando entrar em contato, ou talvez alguém que você conheceu dois anos atrás agora tenha um novo parceiro de tênis que seria a pessoa perfeita para aquela vaga que você vem tentando preencher nos últimos 6 meses.

A [Zappos.com](http://Zappos.com) existe há mais de 10 anos agora. Crescemos de nenhuma venda em 1999 para mais de US\$ 1 bilhão em vendas brutas de mercadorias em 2008. Olhando para trás, para os maiores pontos de mudança na história da empresa, parece que a maioria foi resultado de pura sorte. Aconteceram coisas que possivelmente não podíamos prever, mas eram o resultado de relacionamentos que tínhamos começado a construir de 2 a 3 anos antes.

Então, o meu conselho é: pare de tentar criar uma “rede” no sentido tradicional dos negócios e, em vez disso, tente construir o número e profundidade de seus relacionamentos, em que a amizade por si só seja a própria recompensa. Quanto mais diversificado for seu grupo de amizades, mais provável será que você mais tarde tenha benefícios, tanto de negócios como pessoais, das suas amizades. Você não saberá exatamente quais benefícios serão, mas se suas amizades forem sinceras, esses benefícios aparecerão como mágica em 2 ou 3 anos.



Queria que minha festa de 26º aniversário representasse a mesma energia positiva que tinha experimentado na cultura rave, então, nas semanas que a antecederam, fiz tudo o que podia para me certificar de que seria uma noite memorável. Fiz compras on-line de máquinas de nevoeiro, luzes coloridas, comandos de luz, laser, globos, luz negra, decorações fluorescentes e treliças para pendurar as luzes e laser. Queria recriar uma versão menor do ambiente rave do armazém.

Cerca de cem pessoas compareceram à minha festa de aniversário. Tinha colocado sinais desde o elevador que diziam “810”, com uma seta apontando para o loft de festas. O primo de um dos membros da nossa tribo viu o sinal e perguntou: “O que é BIO?” O resto da turma riu. Aquele era o nome que estávamos procurando. Decidimos chamar o loft de festas de “Clube BIO” a partir daquele momento.

No geral, minha festa de aniversário transcorreu sem problemas. A lição mais importante que aprendi foi a de não servir uvas em uma festa, porque na manhã seguinte, todo o piso da cozinha estava coberto e manchado de uvas esmagadas que tinham caído no chão e foram pisadas. Parecia que estava correndo em um vinhedo dentro do Clube BIO. Fiz uma anotação mental para esquecer a fruta na minha festa de Ano-Novo.

O boca a boca espalhou rapidamente a notícia sobre o Clube BIO, e várias centenas de pessoas apareceram para a minha festa de Ano-Novo. Havia uma fila do elevador até a entrada do loft. Às 3h, a maioria dos convidados tinha ido para casa. Havia sobrado apenas cerca de trinta pessoas, então decidi ligar a máquina de nevoeiro para que pudesse ver o loft todo com neblina.

De repente, luzes estroboscópicas lampejaram repetidamente enquanto um alarme alto e estridente começou a soar. Levei algum tempo para descobrir de onde o ruído vinha e o que estava acontecendo: a saída densa das máquinas de nevoeiro tinha ativado os alarmes de fumaça não apenas para o meu loft, mas para todo o edifício. Eram 3h, e o alarme de incêndio estava soando em todas as unidades. Um anúncio de voz automatizada instruiu a todos a evacuar o prédio imediatamente.

Rapidamente desliguei as máquinas de nevoeiro e abri todas as janelas. O nevoeiro saiu após alguns minutos, mas era tarde demais. Ouvi o som de sirenes e olhei na janela e vi dois caminhões se aproximando do edifício com as suas luzes piscando.

Poucos minutos depois, três bombeiros apareceram na porta. Expliquei-lhes o que havia acontecido, e mostrei-lhes os lasers e a configuração da máquina de nevoeiro. Quando perceberam que o edifício na verdade não corria risco de incêndio, começaram a rir, desejaram a todos nós um feliz Ano-Novo, e deixaram o edifício. Fiquei muito feliz porque não fui preso.

Suspirei aliviado e inclinei-me para fora de uma das janelas abertas para ver os bombeiros voltarem para seus caminhões. As luzes dos caminhões ainda estavam piscando.

De repente, ouvi uma voz feminina. “Não é incrível? Você criou tudo isso.”

Olhei para ver quem era, mas era alguém que eu não reconhecia. Tinha cabelos loiros e olhos azuis, e também estava apoiada para fora da janela para admirar as luzes intermitentes dos caminhões lá embaixo.

“Sim, eles foram bem legais. Estava preocupado se não ficariam com raiva de mim, principalmente porque é Ano-

Novo”, eu disse. “Não foi o que eu quis dizer. Queria dizer tudo isso”, disse ela. Ela virou-se e apontou para o resto das pessoas que ainda estavam na festa. “Você poderia ter feito qualquer coisa que quisesse, e você optou por criar uma experiência de que as pessoas vão se lembrar para sempre.”

“É, mas acho que os outros moradores não vão ficar muito felizes comigo quando descobrirem por que tiveram de evacuar o edifício no meio da noite”, eu disse. “Provavelmente se lembrarão para sempre desta noite também.”

Ela riu. “Oh, não se preocupe. Foi um acidente. Você pode culpar o bug do milênio ou algo assim. Já posso ver as manchetes: Máquinas de nevoeiro descontroladas!”

Sorri para ela. “Você consegue acreditar que todo este lugar vai ser convertido em um escritório em poucos dias?”

Ela olhou nos meus olhos. Ainda podia ouvir a música no fundo, mas o resto do mundo parecia que ia sumir. Não tinha nenhuma ideia de quem era essa menina, mas de alguma forma o universo nos tinha colocado juntos por um único momento em uma hora de que me lembrarei para sempre.

“Imagine, crie e acredite em seu próprio universo e o universo se formará em torno de você”, disse ela baixinho. “Exatamente como o que você fez esta noite.”

Ela se inclinou e sussurrou em meu ouvido: “Feliz Anonovo.”

E então, levantou-se e saiu, sem mais palavras.

## Incubadora

Suas palavras ficaram em minha cabeça: “Imagine, crie e acredite em seu próprio universo.”

Embora estar conectado com a minha tribo de amigos desempenhasse um grande papel no aumento do meu nível de felicidade, realmente sentia falta de fazer parte da criação de alguma coisa. Apenas ficar sentado e investir era chato. Queria ser parte da construção de algo, e criar a Incubadora Venture Frogs foi uma parte importante para a construção de meu próprio universo.

Além de assinar o contrato para o espaço do escritório da nossa futura incubadora, Alfred e eu também assinamos o contrato de um restaurante no mesmo edifício, que chamaríamos de Venture Frogs Restaurante.

Meus pais haviam se mudado de volta do exterior e se ofereceram para dirigir o Venture Frogs Restaurante nos anos seguintes. Os pratos do restaurante receberam o nome de várias empresas [ponto.com](http://ponto.com). Um dos favoritos da clientela acabou sendo o Akamai Fried Rice (Arroz Frito Akamai).

Tínhamos um restaurante, uma academia, salas de cinema, escritório de incubadora e lofts, todos sob o mesmo teto. Contratamos um punhado de funcionários para manter os escritórios da incubadora funcionando.

Estávamos criando nosso próprio universo.

Com o grupo de funcionários da Zappos mudando-se para nosso prédio (inicialmente para o loft convertido para festas e, em seguida, para o espaço do escritório da incubadora), comecei a passar cada vez mais tempo com a empresa.

As festas rave em que eu ia se tornaram, lentamente, cada vez mais comerciais, e os eventos começaram a dar a sensação de existir mais para fazer dinheiro do que para espalhar a cultura PLUR. Começaram a atrair um tipo diferente de multidão, e as atitudes das pessoas nos eventos começaram a mudar. Percebi que tinha descoberto a cultura rave no final do movimento.

Sem o Clube BIO como o loft de festas para servir como um local central de reunião, a tribo que tínhamos construído lentamente começou a ficar à deriva. Havíamos nos ligado desde o princípio por um propósito comum: formar uma comunidade. Foi emocionante nos primeiros dias, pois todos os dias víamos a nossa tribo crescer e se fortalecer.

Mas faltava compartilharmos um objetivo comum, além de apenas sairmos e festejarmos. Ainda continuamos a manter contato, mas sem algo direcionado para fazermos progresso, e sem um local de encontro padrão que fosse equivalente ao Central Perk, diferentes membros da nossa tribo passaram a se concentrar em outras coisas que foram acontecendo em suas vidas. Alguns de nós tentamos imaginar quais seriam as nossas verdadeiras paixões, de forma que teríamos algo melhor do que festas em que nos concentrarmos.

Eu era uma dessas pessoas.

Sempre fui apaixonado por planejamento e organização de festas porque realmente gostava da ideia de arquitetar e criar experiências e memórias. Gostava de ver as reações das pessoas e ouvi-las dizer “Uau”, quando chegavam em uma festa que era diferente de todas aquelas que já haviam ido. Era gratificante para mim quando as pessoas chegavam no final da noite ou no dia seguinte e me diziam que a festa tinha sido fantástica.

Mas mesmo sendo tão apaixonado por isso tudo, não via planejamento de festas como uma ocupação de período integral para mim. Pensava nisso mais como um hobby pelo qual estava apaixonado e precisava encontrar algo mais significativo para dedicar minha vida em tempo integral.

Dizem que a novidade é o maior afrodisíaco. Fazer o investimento inicial para financiar novas ideias e empresas

era muito empolgante, mas em um período de tempo relativamente curto, Alfred e eu fizemos 27 investimentos e não havia mais dinheiro no fundo. Sem mais capital de investimento, não podíamos nos envolver com mais nenhuma empresa, e a empolgação de ser um investidor acabou rapidamente.

Naquela época, quase toda ideia que escutávamos parecia uma boa ideia, então o dinheiro acabou rápido. (Descobriríamos dez anos depois que, em média, fizemos um discreto lucro na maioria das empresas nas quais investimos, mas a maior parte dos lucros do fundo veio da Zappos. O que mostrou que investimento de risco é muito parecido com pôquer. Aquele que faz mais dinheiro não é aquele que tenta jogar e ganhar tantas rodadas quanto possível. No final de 2009, distribuímos mais de 5,8 vezes a quantia do fundo inicial para nossos investidores, fazendo da Venture Frogs um dos fundos de mais alto desempenho desde 1999.)

Em abril de 2000, as ações das [ponto.com](http://ponto.com) que subiram vertiginosamente começaram a decair no mercado de ações, causando pânico geral em todo o Vale do Silício. Muitas empresas saíram dos negócios, e as firmas de capital de risco com as quais estávamos contando para levar nosso portfólio de empresas para outro nível desistiram de fornecer financiamento adicional para quase todos os nossos investimentos.

Algumas empresas se mudaram para o nosso novo espaço de escritórios para a incubadora, mas sem financiamento adicional, pararam de pagar suas contas e saíram dos negócios alguns meses depois.

No final, a Zappos foi a única empresa que permaneceu na incubadora, e não estávamos otimistas sobre a probabilidade de nenhuma outra empresa se mudar para o

nosso escritório tão cedo. Era uma situação ruim para o nosso fundo, para a incubadora e para a Zappos.

Alfred e eu originalmente tínhamos o objetivo ambicioso de levantar um segundo financiamento de US\$ 100 milhões. Fizemos toda a documentação e perguntamos aos investidores que participaram do nosso financiamento inicial se queriam colocar dinheiro no nosso segundo investimento.

Nosso primeiro financiamento foi um grande veículo para conhecer muitas empresas e pessoas interessantes em um período relativamente curto. Como gerentes gerais do investimento, pegamos a ideia de fazer o universo chegar até nós e fizemos isso acontecer. Gostamos de aprender sobre novas empresas, encontrar pessoas, curtir novas ideias e fazer novos investimentos.

O problema era que uma vez que todos os investimentos tinham sido realizados, a maioria do nosso tempo era gasto negociando com empresas que não estavam indo bem e eram incapazes de levantar capital de risco adicional para mantê-las.

Pensamos que nossa melhor aposta seria levantar um segundo financiamento. Se pudéssemos levantar US\$ 100 milhões, então poderíamos fornecer a próxima rodada de investimentos para o portfólio de empresas do nosso primeiro investimento para colocá-las no próximo nível.

Enviamos um e-mail para nossos primeiros investidores para termos uma ideia de quantos estariam interessados em participar, e depois esperamos ansiosos pelas respostas.

Quando as respostas chegaram, nem uma única pessoa estava interessada. Acabamos levantando exatamente... nada.

Até esse ponto, não estava tão preocupado com a quebra das [ponto.com](http://ponto.com) . Apesar da LinkExchange ter sido uma

experiência ruim de uma perspectiva cultural, financeiramente foi uma história de sucesso. Alfred e eu usamos nossa credibilidade da venda da LinkExchange para levantar US\$ 27 milhões para nosso primeiro fundo; então, naturalmente assumimos que não seria tão difícil levantar dinheiro para nosso segundo.

Estávamos errados.

Comecei a me sentir inseguro. Perguntava-me se tinha apenas tido sorte com a LinkExchange. Era apenas um ganhador da loteria [ponto.com](http://ponto.com) que estava no lugar certo na hora certa?

Alfred e eu tínhamos continuado a manter contato com Michael Moritz sobre a Zappos, e apesar dos progressos que a Zappos estava fazendo, a Sequoia ainda não estava interessada em investir.

Acreditava de todo meu coração que a Zappos tinha uma grande chance de sucesso. Senti que precisava provar a mim mesmo e para a Sequoia que o sucesso financeiro da LinkExchange não era uma casualidade, que não foi apenas pura sorte. Queria provar ao mundo que poderia fazê-lo novamente.

Então decidi tirar o meu chapéu de investidor e conselheiro e colocar o meu chapéu de empreendedor novamente. Mais tarde, naquele ano, liguei-me à Zappos em tempo integral. Decidi que a Zappos seria o universo que eu queria ajudar a prever e a construir. Seria o universo em que eu acreditava.

Minha pesquisa nos últimos poucos meses estava finalmente no fim. Havia resolvido o que queria focar, pelo menos pelos próximos anos. Havia descoberto a minha nova paixão.

Estava apaixonado por provar que todos estavam errados.



## Citações para serem lembradas

- “Uma grande empresa tem maior probabilidade de morrer de indigestão por oportunidades em demasia do que de fome por poucas oportunidades.”

*Packard's Law*

- “Não se pode parar as ondas, mas pode-se aprender a surfar.”

*Jon Kabat-Zinn*

- “Contei histórias de fantasmas para meus amigos na noite passada. Agora quero saber se fantasmas se sentam em volta de fogueiras e contam histórias de pessoas...”

- “Ousar é perder o equilíbrio momentaneamente. Não ousar é perder-se.”

*Søren Kierkegaard*

- “Seja humilde: na mente do iniciante há mais possibilidades do que na mente do expert.”

*Shunryu Suzuki*





## Concentre-se em sua posição

### Compreenda as coisas

**O**s dois anos seguintes foram estressantes na Zappos. Estávamos apenas focados na sobrevivência. Sabíamos que não tínhamos outra escolha, a não ser vencer. Passamos por uma recessão, o estouro da bolha [ponto.com](http://ponto.com), em 11 de setembro. A cada volta parecia que o universo estava testando nosso comprometimento e nossa paixão.

Sabíamos que não conseguiríamos levantar nenhum financiamento externo. Embora isso tenha sido contra nossa estratégia de investimento, desde que passei a trabalhar em tempo integral na Zappos, Alfred e eu decidimos investir um pouco mais do dinheiro do fundo Venture Frogs, mas, no final, havíamos esgotado todo e qualquer dinheiro que havia no fundo.

Como o fundo estava sem dinheiro, de tempos em tempos eu dava uma olhada em minha própria conta bancária e pessoalmente colocava um pouco mais de dinheiro na empresa, para poder mantê-la flutuando.

Alfred e eu continuamos tentando falar com a Sequoia, mas ainda não tinham interesse em investir. Em outubro de

2000, enviei o seguinte e-mail salientando a importância de levar a empresa de volta aos lucros antes que ficássemos sem dinheiro e tivéssemos de cortar diversas coisas que queríamos fazer.

**Data:** 19 de outubro de 2000

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Funcionários da Zappos

**Assunto:** Plano para os próximos 9 meses

Zapponianos:

Gostaria apenas de enviar a todos vocês um e-mail sobre as prioridades de nossa empresa para os próximos 9 meses para que todos possam ter uma melhor ideia de como os papéis de diferentes pessoas se ajustam na visão panorâmica. Caso tenham alguma dúvida, fiquem à vontade para esclarecê-la!

Como todos vocês sabem, nos últimos seis meses o mercado está indo muito mal para empresas voltadas para business-to-consumer (B2C), tanto nos mercados de empresas com ações como nos privados (Sociedade de Participação). Uma vez que empresas com ações que tiveram um aumento vertiginoso, como eToys, Fogdog, PlanetRx estão em baixa. Empresas privadas de alto nível, como a [Miadora.com](http://Miadora.com), que tinha uma receita mensal de US\$ 1 milhão e que foi fundada pela Sequoia (financiadores do Yahoo!), saíram do mercado porque hoje as empresas privadas estão com medo de financiar empresas B2C.

Essas condições de mercado têm sido tanto boas como ruins para a [Zappos.com](http://Zappos.com). No lado positivo, isso significa que não temos de nos preocupar com um concorrente que de repente recebe um financiamento de US\$ 25 milhões e gasta tudo em propagandas no Super Bowl, confundindo o mercado e, em geral, em curto prazo, nos dá uma baita dor de cabeça. No lado negativo, isto significa que, porque estamos com limitações financeiras, não somos capazes de crescer com a rapidez que gostaríamos ou de fazer tudo aquilo que gostaríamos.

E existem muitas coisas que seriam interessantes para nós caso tivéssemos o dinheiro, como a implantação de uma campanha de publicidade nacional, aumentar nosso serviço ao cliente e uma equipe de atendimento mais ágil, gastar mais com o desenvolvimento de recursos, adicionar mais recursos ao nosso novo site e muito, muito mais. Mas a realidade é que, neste momento, não podemos fazer tudo aquilo que queremos por limitações financeiras.

Neste momento, por não sermos rentáveis e estarmos com muito pouco dinheiro, estamos em uma corrida contra o tempo. Hoje, como empresa, nossa prioridade número um é chegar ao lado de lá: assim que formos rentáveis, estaremos com o controle de nosso próprio destino, e poderemos começar a fazer muito mais coisas que gostaríamos de fazer.

Até lá, precisamos ter certeza de que, como uma empresa, nos manteremos focados na maximização de nossas chances de lucratividade antes que fiquemos sem dinheiro. Temos um planejamento financeiro implementado que faz sentido e está ao nosso alcance, mas temos de garantir que todos nós entendamos o que é necessário para que sigamos o plano.

Então, em primeiro lugar, precisamos ter muita atenção com nossas despesas. Temos um orçamento posto de lado para contratações que precisará ser seguido com muito cuidado, e não poderemos contratar a quantidade de pessoas que gostaríamos em nenhum de nossos departamentos.

Após tomar cuidado com as despesas, nossa prioridade mais importante é maximizar o lucro bruto que fizemos nos próximos nove meses. Isto se traduz em aumentar o lucro bruto médio e o tamanho dos pedidos por cliente, aumentando as taxas de conversão, aumentando o número de novos visitantes qualificados em nosso site e aumentando a percentagem de clientes habituais.

Ao avaliar novos projetos para a empresa nos próximos nove meses, precisamos que todos pensem em como isso aumentará nosso lucro bruto total nos próximos nove meses. Isto significa que alguns projetos, que

talvez estejamos buscando, deverão ser suspensos até que atinjamos a lucratividade. Uma vez que atingirmos a lucratividade, aí sim, seremos capazes de pensar em longo prazo e ter uma visão global, e fantasiar mais sobre dominarmos o mundo.

Como mencionei antes, caso alguém tenha qualquer dúvida sobre como as coisas se encaixam em nosso plano para os próximos nove meses, não hesite em perguntar.

Sabíamos que apenas falar exaustivamente sobre a urgência da situação não seria o suficiente. Tínhamos de tomar medidas mais drásticas.

Nick, Fred e eu decidimos fazer uma rodada de demissões para poder maximizar nossas chances de sobrevivência. E tínhamos de entender como fazer com que os funcionários remanescentes aceitassem ou uma grande redução no salário ou mesmo trabalhar de graça em troca de participação na empresa. Meu salário ficou em US\$ 24 por ano, ou US\$ 1 por pagamento (embora esse valor seja antes da retenção dos impostos).

Em novembro de 2000, o Nick me enviou este e-mail:

**Data:** 26 de novembro de 2000

**De:** Nick Swinmurn

**Para:** Tony Hsieh

**Assunto:** Coisas

Não tenho nenhuma informação sobre financiamento. Infelizmente parece que vocês são a única opção, então acho que precisam decidir o que faz sentido para vocês e então reagiremos de acordo. Caso não tenham mais dinheiro para a Zappos, então devemos ver aquilo que sobrou e pensar agora em como podemos fazer com que isso dure o maior tempo possível com uma equipe enxutíssima.

Para mim, caso haja outro corte de pagamento, já que meu antigo locador diz que me deve mais dinheiro e se eu vender algumas coisas a um amigo, devo ficar completamente sem dívidas, tenho apenas custos de aluguel, carro e alimentação. Minha maior necessidade é aluguel/depósito. Enquanto este pagamento cobrir meus custos, estarei bem.

Acho que mesmo que ainda tenhamos problemas, estamos no caminho certo. O mercado agora está fechado para um bom percentual de receitas, tecnicamente muito mais eficientes, e parece saber o que precisa acontecer para funcionar. Frustrante porque acho que todos sabem que podemos fazer isso, é apenas uma questão de conseguirmos sobreviver pelo tempo necessário.

## Outros funcionários surgiram com ideias criativas:

Após considerar cuidadosamente as opções, decidi não mudar para nenhum dos pacotes oferecidos.

Entretanto, reconheço que a Zappos quer (precisa?) frear os gastos, por isso tenho uma contraoferta. Meu principal interesse agora é aumentar meu tempo pessoal. Estou disposto a aceitar uma redução de 20% no pagamento em troca de um dia extra de folga por semana.

Como as coisas pareceram cada vez mais sombrias, alguns decidiram sair da empresa. A maioria dos funcionários não tinha nenhuma poupança, então, para eles, ter uma grande redução no pagamento ou trabalhar de graça significava que não teriam como pagar seus aluguéis, então quebramos nossa cabeça tentando apresentar soluções mais criativas.

O apartamento que eu tinha estava praticamente vazio agora que a Zappos tinha se mudado para um escritório na incubadora, então pus cinco camas no 810 (antigo Clube BIO) e comecei a hospedar funcionários, sem cobrar o aluguel.

Também tinha outros três apartamentos no mesmo prédio e hospedei alguns funcionários da incubadora e da Zappos (inclusive o Nick), e também deixei que ficassem lá sem cobrar o aluguel. Das pessoas remanescentes, vivíamos em um credo “um por todos e todos por um” e fizemos tudo o que podíamos para manter a empresa flutuando.

Todos os remanescentes aceleraram e trabalharam ainda mais que antes, e ficamos muito impressionados com o fato de que as demissões não haviam prejudicado a produtividade da empresa. Entendemos que havíamos demitido aqueles com baixo desempenho e que não acreditavam na empresa, mas como todos os que ficaram estavam tão apaixonados pela empresa e acreditavam naquilo que estávamos fazendo, ainda assim pudemos alcançar a mesma carga de trabalho que tínhamos antes.

Foi uma grande lição no poder de incutir paixão por toda a empresa e trabalhar como uma equipe unificada. Todos faziam sacrifícios.

Mas ainda não era o suficiente para nos trazer lucratividade. De tempos em tempos ainda punha parte de meu dinheiro pessoal na empresa, mas sabia que não era sustentável. A empresa ainda perdia muito dinheiro a cada mês que passava.

Como o dinheiro que tinha em minha conta bancária pessoal começou a encolher, passei a vender os imóveis que tinha para que pudesse colocar os proventos de cada venda na Zappos. Acabei vendendo todas as propriedades que tinha comprado, exceto aquela onde vivia e o apartamento de festas. Queria vender o apartamento de festas, mas a economia estava tão ruim que não havia compradores interessados.

Além disso, o restaurante que meus pais administravam não atingia mais suas projeções de vendas, em parte devido



à economia e em parte porque nenhum de nós tinha qualquer experiência no ramo de restaurantes.

A situação era terrível. Estava acabando o dinheiro de tudo em que havia me envolvido, incluindo o restaurante, a incubadora, a Zappos e o meu mesmo.

O único plano de segurança que tinha para mim mesmo era o pensamento de que, quando a economia mudasse, seria capaz de vender o loft e convertê-lo em dinheiro. Aquele seria minha almofada e minha tela de segurança, embora não tivesse ideia de quando a economia finalmente melhoraria ou quanto tempo levaria para que conseguisse vender um loft como aquele.

Nick, Fred e eu olhamos para outras áreas da empresa onde poderíamos tentar cortar despesas. Embora prejudicasse nosso crescimento, decidimos cortar a maioria de nossas despesas de marketing, e voltamos nosso foco para nossos esforços em tentar atrair clientes que já haviam comprado conosco e fazer com que comprassem novamente e com mais frequência. Mal sabíamos que esta era uma bênção disfarçada, já que nos forçou a focar mais na oferta de um melhor serviço aos clientes.

Em 2003, decidiríamos fazer do atendimento ao cliente o foco da empresa.

Ainda assim, naquele tempo, nossa prioridade número um não era o serviço ao cliente. Era simplesmente a sobrevivência. A necessidade de sobreviver e entender as coisas teve uma consequência inesperada. Aproximou-nos ainda mais e todos compartilhavam o mesmo objetivo, o de não falir. Embora estivéssemos passando por tempos difíceis, estávamos passando por tudo juntos, e éramos todos ferozmente apaixonados por aquilo que estávamos fazendo. Todos fizeram sacrifícios, cada um de seu jeito,

porque todos nós acreditávamos no potencial e no futuro da empresa.

Sem perceber, a Zappos se tornou minha nova tribo.

## Acredite

Olhando para as finanças da empresa, ficou muito claro que focar apenas no corte de despesas não levaria a empresa à lucratividade. Precisávamos encontrar uma forma de aumentar as vendas. Este era um problema particularmente desafiador porque havíamos cortado a maior parte de nosso orçamento com marketing. Já estávamos focando mais em fazer com que os clientes que já tínhamos voltassem a comprar conosco com mais frequência. Mas só isso não nos levaria muito longe no curto prazo.

O que realmente precisávamos era de um milagre.

No colegial fiz aulas de história grega e aprendi muito sobre *deus ex machina*, que é uma frase em latim que realmente pode ser traduzida como “o deus da máquina”. De acordo com a Wikipédia, isto é um “enredo onde uma pessoa ou uma coisa aparece do nada para ajudar um personagem a superar uma dificuldade aparentemente insolúvel. Isto é normalmente considerado como uma fraca técnica de contar histórias”.

Conforme me sentei à minha mesa, no escritório, ponderando sobre o que fazer então, voltei-me para o Fred. Não me importaria se isto viesse a se tornar uma história ruim, desde que pudéssemos achar uma forma de salvar a empresa.

— Fred, você tem um *deus ex machina* ? — perguntei.

— Um o quê? — Ele estava confuso.

— *Deus ex machina* — repeti. — Sabe, um milagre grego.

— Ah, não, desculpe — respondeu. — Acidentalmente deixei o meu em casa, no bolso da minha camisa.

— Talvez possamos encontrar um com uma bebida — disse. — São quatro da tarde e precisamos descobrir como salvar a empresa.

— Não é muito cedo pra beber?

— Claro que não!

Então paramos o que estávamos fazendo e fomos direto para o bar do Venture Frogs Restaurant. Pedi um Grey Goose e o Fred pediu uma cerveja. Em silêncio, por alguns minutos, demos pequenos goles em nossa bebida.

Quebrei o gelo.

— Então... alguma ideia de como aumentar nossas vendas mais rapidamente?

Fred parecia pensativo.

— Venho da área de comércio. Gostaria de dizer que tudo o que precisamos é o produto certo, na hora certa, na quantidade certa, e as vendas cuidarão de si mesmas. O problema é que não podemos ter as marcas ou os estilos que sei que venderão. Não temos os produtos certos para oferecer aos nossos clientes.

— Como conseguimos os produtos certos?

— O problema é que muitas das marcas que queremos não fazem remessa de pequenas quantidades — disse Fred.

— Seus sistemas e depósitos não estão preparados para enviar os pedidos de seus depósitos diretamente para nossos clientes. E mesmo para as empresas que podem enviar pequenos pedidos, normalmente estão com seus melhores produtos esgotados, e não poderão oferecer aqueles estilos aos nossos clientes.

Fiz uma pausa por um momento para pensar sobre o que Fred estava dizendo.

— Então, como as empresas com lojas físicas são capazes de oferecer as marcas e estilos mais vendidos? — perguntei.

— Porque mantêm e possuem seu próprio estoque, explicou Fred.

— Os lojistas fazem uma previsão de seus pedidos com meses de antecedência, pagam pelo inventário e assumem seu risco. Se um lojista não é capaz de vender algo, então o problema é dele, não da marca ou do atacadista. Mas não podemos fazer isso porque não é nosso modelo de negócios.

Tínhamos terminado nossa bebida.

— Outra bebida? — perguntei. Fred assentiu solenemente com a cabeça e sinalizou para que o garçom nos trouxesse outra rodada.

— Então... E se fizéssemos isso? — perguntou, pensando alto. — E se mantivéssemos todo o estoque de marcas e estilos que você gostaria de ter? Quanto acha que nossas vendas aumentariam?

— Ah, triplicaríamos facilmente nossas vendas, sem dúvida — disse Fred, sem hesitar. Provavelmente ainda mais que isso.

— Certo, vamos pensar no que precisamos para fazer isso acontecer. Se a mudança de nosso modelo de negócio é o que nos salvará, então precisamos abraçar a ideia e mudar.

Fred e eu passamos a hora seguinte falando sobre todos os diferentes desafios que teríamos de resolver se quiséssemos manter um inventário, além de continuar fazendo as pequenas entregas que já fazíamos. Ao fim dessa hora, sentíamos que tínhamos uma bela lista. A lista era intimidante, mas ao menos agora sabíamos o que precisávamos fazer para salvar a empresa:

1. Tínhamos de contratar e gerar uma equipe de compradores para decidir quais produtos comprar e para administrar o estoque. Fred poderia fazê-lo em curto prazo, mas em certo ponto precisaríamos de uma equipe dedicada.
2. Ainda precisaríamos convencer as marcas a nos vender. A maioria das marcas que precisávamos vendiam apenas para empresas com lojas físicas.
3. Precisaríamos atualizar nosso software para permitir que nosso site vendesse produtos em estoque, em vez de apenas produtos que eram entregues diretamente ao cliente.
4. Precisaríamos de um depósito para manter todo o estoque que estávamos comprando. Precisaríamos contratar pessoas para fazer a remessa dos sapatos de nosso depósito.
5. Para resolver o número 2, precisaríamos abrir uma loja física de varejo e contratar funcionários para administrá-la. Dada a atual situação financeira, seria muito difícil convencer qualquer locatário a assinar um contrato de aluguel conosco.
6. Teríamos de resolver como levantar o dinheiro para a compra do estoque que queríamos. Fred disse que precisaríamos de outros US\$ 2 milhões. O problema é que não tínhamos mais US\$ 2 milhões sobrando.
7. Teríamos de realizar todas essas coisas dentro de poucos meses.

Fred e eu dividimos a lista. Ele ficaria com os números 1 e 2. E eu trabalharia com nossos programadores de computador para a número 3. Para a 4, avaliamos que poderíamos deixar todos no escritório espremidos e

transformar metade do escritório em nosso depósito, por um curto período.

— E o número 5? — Fred perguntou. — Como vamos abrir uma loja física?

— E se transformássemos a recepção de nosso escritório em uma loja? — perguntei. — O que é a definição de uma loja? E se deixássemos as coisas disponíveis para compra, mas terminássemos vendendo apenas um par de sapatos por semana na loja e o resto na internet? Poderia chamá-la de uma loja física?

— Acho que tecnicamente se encaixaria na definição de loja. Algumas marcas podem aceitar, mas provavelmente outras não, se virem a loja, disse Fred.

— Bem, então vamos começar — disse. — E enquanto isso, podemos procurar uma loja real em alguma cidadezinha em algum lugar que não faça muitos negócios. Podemos comprar a loja por um valor baixo, caso seja no meio do nada. Uma vez que assumirmos a loja, podemos apadrinhar todas as marcas que a loja já comercializa, como novos proprietários. Podemos começar vendendo as marcas em nosso site.

Fred parecia incrédulo.

— Acho que não vai fazer mal perguntar por aí. O que é o pior que pode acontecer? O que podem fazer é dizer não.

— Mas e o número 6? — Fred prosseguiu. — Onde vamos conseguir o dinheiro para pagar por todo o estoque para as novas marcas que buscamos?

Olhei para ele.

— Eu me preocupo com isso. Apenas considere que se você conseguir convencer uma marca a nos vender seus produtos, teremos o dinheiro para pagar pelo estoque dessa marca.

Não tinha ideia de como Fred convenceria o número suficiente de marcas a trabalhar conosco em um período tão curto, e Fred não tinha ideia de como eu conseguiria o dinheiro para pagar pelo inventário. Mas confiávamos um no outro e sabíamos que estávamos juntos nisso. Este era um plano “aposte na empresa”. Nossa nova estratégia salvaria a Zappos ou garantiria uma morte rápida. Mas, realmente, não tínhamos outra opção. Continuando apenas com as entregas que estávamos fazendo e morrendo lentamente não parecia divertido. Seria apenas retardar o inevitável.

O que o Fred não sabia é que enquanto conversávamos eu já havia formulado um plano para conseguir os US\$ 2 milhões. Mas não queria dizer aquilo que estava pensando ao Fred, porque ele provavelmente não aceitaria. Meu plano era pegar quase tudo o que tinha sobrado em meu nome e liquidar tudo com um valor bem abaixo do mercado. Arriscaria tudo e colocaria todo dinheiro na Zappos. Para uma pessoa de fora, isso deve parecer um plano desesperado e imprudente.

Mas para mim, não era. Conseguimos chegar até aqui com a Zappos e agora não tinha como voltar atrás. Em meu coração, sabia que era a coisa certa a fazer.

Acreditei na Zappos e acreditei no Fred.

## A improvisação do estoque

Fred começou a ligar para as marcas que queríamos, e convertimos nossa recepção em uma pequena loja de sapatos. Já que estávamos no mesmo prédio de um cinema, tenho plena certeza de que os cinéfilos acharam que éramos loucos. Uma loja de sapatos em um *hall* de entrada de um complexo de cinema com catorze salas não era uma

coisa que as pessoas esperavam ver quando entregavam o bilhete na entrada do cinema. Era meio estranho.

Mas, funcionou.

Assim que nossa primeira remessa chegou, as vendas em nosso site começaram a melhorar. Fiel à sua palavra, Fred conseguiu cada vez mais marcas, e em poucos meses os sapatos ocupavam mais espaço no escritório do que as pessoas que lá estavam. A capacidade máxima de nossos escritórios era de cerca de cinco mil pares de sapatos, e rapidamente este espaço estava sumindo.

Fred saiu perguntando e encontrou uma pequena empresa familiar de sapatos em uma pequena cidade chamada Willows, cerca de duas horas ao norte de nossos escritórios. O proprietário queria se aposentar e acabamos comprando a empresa por uma pequena quantia. De repente, tivemos acesso a muitas outras marcas cujos produtos poderíamos inventariar, e nossas vendas explodiram.

Por sorte, havia um prédio abandonado do outro lado da rua que fora uma loja de departamentos. Demos uma olhada nele e descobrimos que poderia manter cerca de cinquenta mil pares de sapatos — dez vezes mais que nossa capacidade atual — então acabamos alugando também esse espaço. Mudamos nosso estoque de São Francisco para Willows e começamos a contratar funcionários lá para gerenciar nosso novo depósito.

Fred estava certo. De longe, nossas vendas mais que triplicaram. Em 2000, faturamos cerca de US\$ 1,6 milhão em vendas brutas de mercadoria. Em 2001, chegamos a US\$ 8,6 milhões em vendas brutas de mercadoria. Nossa taxa de crescimento surpreendeu até mesmo a nós, e todos estávamos animados com o novo modelo de negócio, que combinava entrega de mercadorias direto do fornecedor com produtos inventariados.



Mesmo com o nível de nossas vendas, ainda não estávamos com o fluxo de caixa positivo porque tínhamos de pagar por todo o estoque extra que estávamos comprando para abastecer nosso aumento de vendas. Mas sabíamos que estávamos no caminho certo.

No início de 2002, uma empresa chamada eLogistics se aproximou de nós. O vendedor nos disse que tinham um depósito em Kentucky localizado bem ao lado de uma central de distribuição da UPS. O vendedor afirmou que poderiam dar conta de todas as nossas operações, e não precisaríamos nos preocupar com a administração do depósito. Mas, principalmente, ao realocar nosso depósito para Kentucky, seríamos capazes de cortar nossas despesas com remessas e fazer nossas entregas com mais rapidez.

Estávamos fazendo nossas remessas para fora da Califórnia, o que significava que as remessas rodoviárias para a Costa Leste levavam sete ou oito dias. Ao fazer as remessas a partir de um estado mais central como Kentucky, seríamos capazes de atingir 70% de nossos clientes dentro de dois dias pela UPS rodoviária. Parecia ser um cenário vencedor: foi bom para nossos clientes e foi bom para nossos resultados. A remessa mais rápida seria uma forma de surpreender nossos clientes com um serviço melhor.

Fechamos com a eLogistics e passamos a montar um plano para a transferência de todo nosso estoque do depósito em Willows para o depósito eLogistics. Exigiria uma coordenação cuidadosa, porque levaria três dias para todos os caminhões cruzarem o país. Nosso plano era carregar os caminhões na sexta, mas manter o site funcionando normalmente para que não perdêssemos nenhuma venda. Os caminhões chegariam até domingo, seriam descarregados e colocados no depósito da eLogistics

até o fim da segunda-feira, e então na terça-feira enviaríamos os pedidos que foram feitos pelos clientes durante o fim de semana.

Planejamos até o último detalhe para que tudo saísse como o definido, e na sexta-feira enviamos a maioria de nossos funcionários de São Francisco para Willows para ajudar a descarregar os caminhões. Tínhamos de carregar quarenta mil pares de sapatos em cinco caminhões semirreboque o mais rápido possível. Foi uma grande tarefa, mas todos foram juntos e fizeram acontecer. O último caminhão saiu às 17h.

Fred e eu estávamos felizes que tudo aconteceu sem problemas, porque havíamos planejado sair juntos para umas férias curtas junto com nossas parceiras.

Vinte e quatro horas depois, estávamos em Nova Orleans, explorando a mundialmente famosa Bourbon Street. A mudança tinha sido estressante, e estávamos felizes porque todo o planejamento valeu a pena. Poderíamos finalmente relaxar um pouco.

Ou assim pensamos.

Um dia, durante nossas miniférias, recebi um telefonema da eLogistics.

“Tony, tenho más notícias. Um dos caminhões saiu da pista e tombou. O motorista está no hospital, mas ficará bem. Os sapatos ficaram todos espalhados no canteiro da estrada. Acredito que não conseguiremos recuperar nenhum deles.”

Foi ruim. Tínhamos acabado de perder 20% de nosso estoque, com valor estimado em cerca de US\$ 500.000 no varejo. E, como havíamos mantido o recebimento de pedidos em nosso site, isto significa que teríamos de entrar em contato com 20% de nossos clientes e dizer que não receberiam seus sapatos. Fred e eu passamos os dias

seguintes em longos telefonemas coordenando junto à eLogistics e nossos funcionários, tentando resolver tudo. Contatamos nossos clientes e dissemos o que havia acontecido. Alguns deles não acreditaram no que dissemos e ameaçaram nos reportar ao Better Business Bureau. No final, acabamos resolvendo tudo, mas acabou atrapalhando nossa viagem.

Tentei ver o lado bom das coisas. Tinha outra viagem chegando em alguns meses e ainda tinha o que esperar.

De volta a 2001, minha amiga Jenn e eu havíamos planejado uma viagem de três semanas para a África. Conheci Jenn em minha festa de aniversário no loft. Embora não nos considerássemos pessoas que gostam de esportes ao ar livre ou mesmo atléticas, decidimos que queríamos fazer uma caminhada e ir até o topo do Monte Kilimanjaro, o pico mais alto de toda a África. Nossa viagem original tinha sido planejada para outubro de 2001, mas, depois dos ataques de 11 de setembro, decidimos adiá-la para julho do ano seguinte.

Para mim, chegar ao topo da mais alta montanha de um continente era uma daquelas coisas que um dia queria marcar em minha lista de desejos como feita. Segui com minha filosofia de vida sobre a valorização de experiências sobre as coisas. Jenn havia, a princípio, proposto a viagem porque tinha sido demitida recentemente de um cargo de consultora em uma [ponto.com](http://ponto.com) e queria aproveitar a oportunidade para fugir um pouco.

Nas semanas que antecederam a viagem, passamos nossos fins de semana correndo, tentando nos preparar. Compramos nosso equipamento para caminhadas, tomamos nossas vacinas e nos certificamos de que nossos passaportes e vistos estavam corretos.

Enquanto isso, a situação estava estressante na Zappos. As coisas não estavam indo bem na eLogistics. O vendedor havia exagerado em sua capacidade de vendas e muitos de nossos clientes não recebiam o que haviam pedido. No entanto, do ponto de vista da sobrevivência da empresa, o que era ainda pior era que quanto mais paletas de novos sapatos apareciam em nosso novo depósito, mais o pessoal da eLogistics não era capaz de liberá-los no prazo. Nunca tiveram de lidar com tantos tipos de marcas, estilos, tamanhos e larguras, então tínhamos montanhas e montanhas de sapatos parados no setor de cargas que não eram liberados ou escaneados em nosso sistema.

Isso significava que não podíamos oferecer aqueles itens em nosso site. Calculamos que estávamos perdendo dezenas de milhares de dólares em vendas a cada dia que os sapatos ficavam fechados e não eram organizados no setor de cargas.

Quando soubemos da situação, sabíamos que tínhamos de fazer algo rápido, por isso Fred decidiu ligar para Keith. A primeira vez que vi Keith foi em 1996, quando ele estava visitando a casa do então síndico do meu prédio. Ele trabalhava como mecânico para a United Airlines.

Quando Alfred e eu inauguramos a Venture Frogs Incubator, contratamos Keith como nosso gerente de instalações, mas como todos na Venture Frogs e na Zappos, acabou fazendo muito mais do que aquilo que estava em sua descrição de cargo. Fazia tudo que precisava ser feito. Keith acabou se juntando à Zappos em tempo integral e sempre se oferecia para fazer qualquer coisa, desde embalar caixas até fazer a fiação de nosso sistema de telefonia para ajudar a estabelecer e administrar nosso depósito em Willows.

Quando Fred ligou para o Keith, ele ainda estava em nosso depósito em Willows, ajudando a limpar tudo, agora que o lugar estava vazio.

— Keith, temos um problema com a eLogistics em Kentucky — disse Fred. — Está uma bagunça por lá e precisamos que alguém da Zappos nos ajude a fazer uma checagem de todo nosso estoque.

— O que quer que eu faça? — perguntou Keith.

— Qual a distância do aeroporto de Sacramento?

— Cerca de uma hora.

— Tem um voo partindo em duas horas. Precisamos que vá ao aeroporto agora mesmo e pegue o próximo voo para Kentucky — disse Fred.

— Está falando sério?

— Sim.

— Hum, posso ir pra casa fazer minhas malas e ir até lá amanhã de manhã? — perguntou Keith.

— Não podemos nos dar ao luxo de perder um único dia. Estamos perdendo milhares de dólares por dia. Quando chegar em Kentucky, compre umas cuecas e aquilo de que precisar.

— Hum. Está bem. Quanto tempo precisarei ficar por lá?

— Até conseguirmos resolver tudo — disse Fred. — Provavelmente uma semana, talvez duas. Temos de parar de falar para que não perca seu voo.

— Tudo bem.

Keith desligou e foi direto para o aeroporto. Durante seu trajeto fez uma ligação para arrumar alguém que cuidasse de seu cachorro enquanto estava fora.

— Como está ele? — perguntei ao Fred. Fazia uma semana desde que Keith havia largado tudo de uma hora para a outra e pegado um voo para Kentucky.

— Acabo de falar com ele — disse Fred. — Disse que tudo está uma bagunça na eLogistics. O problema é muito maior do que pensávamos e terá de ficar por lá pelo menos mais algumas semanas.

— Nossa, é muito tempo. Ele saiu para comprar roupas?

— Sim, foi ao Walmart e comprou um monte de coisas — disse Fred. — Keith é bem dinâmico, encontrará uma forma de resolver o que está acontecendo por lá. Mas ainda temos um problema. Temos dinheiro para menos de dois meses. Somos capazes de conseguir mais dinheiro para pagar por todo o estoque?

— Estou trabalhando nisso. Coloquei o loft à venda, mas ainda não consegui nenhuma oferta. Porém, acabei de pedir ao meu corretor para diminuir o valor em 40% para que talvez tenhamos algumas ofertas — eu disse.

— Tem certeza de que quer fazer isso? — Fred engoliu em seco. — Você terá uma grande perda fazendo isso. Estou me sentindo mal.

— Sim, mas valerá a pena em longo prazo — eu completei. — Posso também deixar a propriedade lá e talvez em cinco anos conseguirei voltar ao preço que paguei por ela. Ou posso vendê-la agora e investir o dinheiro na Zappos. Acho que a Zappos valerá ao menos dez vezes mais em cinco anos, então vou sair na frente. Não se sinta mal com isso. Faremos dar certo.

Tentei dizer tudo com a maior convicção possível, parte para tentar convencer também a mim mesmo. Mas a verdade era que este era um dos momentos mais estressantes de minha vida.

A decisão final de mudar nosso estoque para a eLogistics tinha sido minha, e estava preocupado por talvez ter tomado a decisão errada. Não havia garantias de que eu

seria capaz de vender o loft antes que a Zappos ficasse sem dinheiro. Estava em uma corrida contra o tempo.

Pensei que talvez não houvesse um momento pior para que eu fosse escalar uma montanha na África, onde haveria pouco ou nenhum acesso ao telefone ou à internet. Pensei em cancelar a viagem, mas percebi que, na verdade, não havia nada que pudesse fazer para aumentar as chances de que o loft fosse vendido mesmo se estivesse por perto. Em vez disso, deixei instruções com meu pai para aceitar qualquer oferta que tivesse um valor suficiente para pagar pelo estoque e que evitasse que a Zappos falisse em dois meses.

“Tentarei encontrar um lugar para verificar meus e-mails assim que descer a montanha”, disse a Fred. “Pode me enviar uma atualização do que está acontecendo com a eLogistics na próxima sexta-feira?”

Fred assentiu com a cabeça.

Na minha cabeça, pensava em outras opções, caso a eLogistics não funcionasse. Precisaríamos encontrar outra empresa deste tipo ou estabelecer um depósito nosso em Kentucky, onde, neste caso, teríamos de encontrar outro espaço e negociar outro aluguel. Teríamos de mudar todo o nosso estoque novamente. E tudo dependeria da venda do loft, ou a empresa faliria. Enquanto isso, esperava que Fred conseguisse convencer mais marcas a nos vender para que pudéssemos aumentar nossas vendas, mas isso ajudaria apenas se o novo estoque não ficasse parado na área de cargas. Pensei naquilo que parecia um monte de situações “e se” e tentei responder o máximo de e-mails possíveis antes de ir viajar. Estava no meio de um e-mail quando percebi que tinha de parar de digitar.

Tinha de pegar um avião.

## A neve do Kilimanjaro

Estava chovendo no dia em que Jenn e eu começamos a subir o Kilimanjaro. Depois de voar de aeroporto para aeroporto por vinte e quatro horas, finalmente chegamos à Tanzânia. Com um dia de descanso fomos levados ao ponto de retorno com todo o nosso equipamento de caminhada e fomos apresentados ao nosso guia e ao resto da equipe que nos levaria montanha acima.

Embora estivéssemos longe do mundo, não conseguia deixar de pensar na Zappos. Sabia que ao voltar para casa seria como se houvesse abutres sobrevoando a Zappos. Tínhamos chegado tão longe, e tínhamos tantas oportunidades à nossa frente. Mas o dinheiro estava fugindo da empresa como uma infecção que ofuscava tudo aquilo que ia bem. Poderíamos ter previsto isso se tivéssemos pensado antes, ou se eu não tivesse comprado o loft para festas. Mas agora o destino da empresa dependia de conseguir encontrar um comprador para o loft a tempo.

Já tinha imaginado o cenário do que poderia acontecer se não houvesse um comprador, se as coisas não dessem certo. Disse a mim mesmo que ficaria tranquilo porque tudo tinha sido desafiador, e muito divertido, enquanto durou. Estava mentalmente e emocionalmente cansado.

Pensei em todas as pessoas nos últimos anos que fizeram parte da aventura.

Nosso primeiro dia de caminhada pelo Kilimanjaro foi por uma densa floresta tropical. Embora estivesse quente no início, a temperatura baixou no fim do dia, e eu estava tremendo, ensopado pela chuva.

Estava fisicamente exausto, mas não conseguia dormir, então comecei a imaginar as coisas em um estado de devaneio. Fiquei surpreso ao ouvir meu telefone tocar no



meio da noite. Pensei que não haveria recepção naquela altura da montanha.

Era meu corretor de imóveis dando a boa notícia: houve uma oferta para o loft por um valor maior do que o pedido. Imediatamente aceitei e então desliguei o telefone. Tive uma sensação de alívio. Passamos pelo ponto mais difícil. A Zappos foi salva.

De repente, a caminhada que tinha de fazer nos próximos cinco dias não parecia mais tão difícil. Em vez de caminhar, sentia como se fosse pegar um avião de resgate na manhã seguinte, que sobrevoaria o topo da montanha, todo cheio de neve, e então me deixaria seguro do outro lado.

Dormi em paz por algumas horas.

Então de repente acordei assustado. Pensei ter escutado um animal fazendo um barulho estranho do lado de fora, mas era apenas minha imaginação.

E então uma sensação de vazio tomou conta de mim quando percebi a verdade.

Não houve nenhum telefonema. Não houve oferta alguma. A conversa toda fora um sonho.

## O pico

Os dias seguintes de caminhada pelo Kilimanjaro testaram minha força física, mental e emocional. Caminhamos doze horas por dia, passando por cinco diferentes zonas climáticas: floresta tropical, calor alpino, pântano, deserto e neve.

Acabei pegando um resfriado, com tosse e nariz escorrendo. A aridez das altas elevações fez com que meu nariz sangrasse. Metade do tempo que passei caminhando foi com lenço de papel preso em minhas narinas, o que fazia o ato de respirar ficar ainda mais difícil. E embora tenha

tomado remédios para o mal da altitude, a alta altitude resultou em dor de cabeça, vômito e diarreia. Estava carregando apenas uma mochila, mas meus ombros e minhas costas começaram a reclamar e a ter espasmos. Fisicamente, essa foi a coisa mais fatigante que já tinha feito. Mental e emocionalmente, continuei pensando na Zappos. Imaginava se seria capaz de vender o loft de festa a tempo, e o que fazer caso não acontecesse. Não havia chuveiros ou banheiros. Estava muito infeliz, e por muitas vezes pensei em desistir e dar a volta.

Na noite que antecedeu o pico, montamos acampamento às 17h e tentamos dormir às 20h, pois queríamos começar nossa subida final à meia-noite. Nem Jenn nem eu pudemos dormir porque estávamos em uma altitude muito alta, então ficamos rolando pra lá e pra cá até as 23h30, quando tínhamos de deixar nossas barracas para nos vestir e nos aprontar para a caminhada. Começamos a caminhar à meia-noite, para que pudéssemos chegar ao pico a tempo de ver o nascer do sol. Estávamos caminhando por quase uma semana, mas esta última caminhada foi muito mais difícil do que as que fizemos antes, durante o dia. Estava um breu, e nossas lanternas de cabeça tinham luz suficiente para iluminar apenas cerca de um metro e meio à nossa frente. Não havia como olhar para a frente e ver o quanto faltava para chegar lá, ou como olhar para trás e ver quão longe tínhamos chegado. Não havia como medir nosso progresso enquanto lentamente colocávamos um pé na frente do outro. Pensei comigo mesmo que devia ser como se sente uma pessoa confinada em uma solitária.

Por causa do frio, estávamos cobertos por oito camadas de roupas, o que fazia com que uma parada para ir ao banheiro fosse um estranho e desconfortável martírio de dez minutos.

A caminhada final ao pico também foi muito mais difícil do que qualquer outra coisa que já tinha feito, devido à alta altitude. Depois de cada passo, tinha de fazer uma pausa para inspirar e expirar três vezes para recuperar o fôlego antes de dar o próximo. Se houvesse luz por ali, teríamos a impressão de pouco progresso. No escuro, parecia que não havia progresso. Todos caminhávamos em completo silêncio, porque seria muito esforço físico falar.

Comecei a tentar fazer jogos de memória comigo mesmo. Sabia que a caminhada inteira levaria cerca de seis horas, mas não tinha ideia de quanto tempo tinha passado. Imaginei que estava dirigindo de minha casa em São Francisco até a casa de meu amigo, em Palo Alto, que ficava a 45 minutos de carro e que fiz muitas vezes. Imaginei os pontos de referência e as saídas da estrada pelo caminho, e comecei a contar meus passos. Imaginei que cada cem passos seria equivalente a cinco minutos dirigindo, e visualizei na minha cabeça o progresso de minha ida até Palo Alto. Em minha cabeça, uma vez que chegasse a Palo Alto, viraria e dirigiria de volta a São Francisco.

Depois de duas viagens de ida e volta, precisava de algo mais para me manter mentalmente ocupado. Mesmo tendo chegado tão longe e sabendo que estava perto do cume, ainda pensava em voltar. Se estivesse sozinho, tenho certeza de que teria desistido. Não tomei um banho ou tive uma refeição decente ou uma boa noite de sono em cinco dias. Comecei a pensar em todas as coisas que levei em consideração em minha vida, e como deveria dar valor às coisas que tinha. Imaginei como seria um bom banho quente. Pensei em como seria comer no Mel's Diner. Imaginei quão bom seria um peru coberto dentro de uma sopa de macarrão e frango. Fiz uma anotação mental e

prometi a mim mesmo que faria este pedido assim que voltasse para casa.

Lembro-me de ter pensado que toda essa experiência foi de longe a coisa mais difícil que já tinha feito em minha vida. Estava testando cada milímetro de força de vontade que tinha.

Depois do que pareceu uma eternidade, finalmente atingimos o topo, na hora em que o sol estava nascendo. Não podia acreditar que tínhamos realmente chegado lá. Estávamos no ponto mais alto de toda a África, olhando para as nuvens abaixo de nós, com o sol bem a nossa frente, seus raios nos acolhendo para o início de um novo dia. Não parecia ser algo que os humanos tinham sido feitos para experimentar, mas estávamos lá.

Naquele momento, pensei: *Tudo é possível*.

Lágrimas brotaram em meus olhos. Estava sem fala.

Abracei a Jenn.

Tiramos uma foto e marquei o Kilimanjaro como algo feito em minha lista de coisas a fazer.

## O fim de uma era

Duas semanas depois, estava de volta a São Francisco, comendo meu peru mergulhado na sopa de macarrão com frango, no Mel's Diner, como prometi a mim mesmo. Estava melhor do que lembrava. Levei um tempo comendo, provando o sabor de cada pedaço.

Senti como se tivesse ido até o inferno e voltado, e tinha uma visão completamente nova dos confortos de viver em uma sociedade ocidental moderna. Banho e banheiros fechados pareciam luxos.

Enquanto estava sentado no Mel's, comendo meu peru, pensei no que fazer com a Zappos. Tínhamos cerca de um

mês de dinheiro antes de falir. Enquanto estava na África, realmente houve uma oferta para o loft, mas então a compradora desistiu no último minuto porque uma cartomante lhe disse que o *feng shui* do lugar não era bom para ela.

Não pude deixar de rir quando meu corretor de imóveis me contou a história. Não podia acreditar que o destino de toda a empresa estava à mercê do conselho de uma cartomante.

Pedi que meu corretor voltasse a baixar o valor.

Algumas semanas depois, apenas duas semanas antes de acabar o dinheiro da Zappos, recebi uma oferta 40% abaixo do valor que eu tinha pagado originalmente pelo loft. O normal seria perder algum tempo negociando, mas não tinha tempo. Aceitei a oferta imediatamente, tentando não pensar sobre a grande perda que estava tendo na propriedade.

Ao assinar toda a papelada também tentei não pensar em todos os bons momentos e festas dos quais tantas pessoas fizeram parte durante os dias de glória do Clube BIO. Tentei não pensar na loira que estava na janela, ao meu lado, na noite do Ano-novo, falando sobre o universo, enquanto olhamos para baixo para ver as envolventes luzes dos caminhões de bombeiro que passavam.

Para mim, a venda do loft simbolizava o fim de uma era. Era difícil não ficar ansioso e nostálgico. O loft tinha criado tantas experiências e lembranças para tanta gente.

Assim que o negócio foi fechado, transferei o dinheiro para a Zappos e senti uma imensa sensação de alívio. Compramos o suficiente para outros seis meses antes que precisássemos de mais dinheiro.

Meus pais não estavam exatamente excitados com o fato de eu ter colocado todo o meu dinheiro na Zappos. Perguntaram se tinha certeza de que queria desistir de todo aquele dinheiro, e lhes disse que tinha.

O Alfred me disse: “Como amigo e consultor financeiro, te aconselho a não fazer isso. Pode até compensar em longo prazo, mas não vale a pena o risco de ficar completamente falido.”

Pensei no Fred, como afirmou sua fé quando se juntou à Zappos, porque acreditava no que era possível. Desistiu de uma grande carreira, acabara de comprar uma casa nova, e tinha filhos para cuidar. Arriscou toda a sua vida pelo sonho da Zappos.

Eu disse ao Alfred que seguiria os passos do Fred e faria a mesma coisa. Chegamos tão longe, e queria ver até onde poderíamos levar a Zappos. Mesmo se a Zappos fracassasse, saberíamos que fizemos tudo aquilo que podíamos para perseguir um sonho no qual acreditávamos.

Agora tínhamos outros seis meses para resolver as coisas. Não tínhamos exatamente certeza de como o faríamos, mas estava completamente certo de uma coisa.

Não queria ter de negociar com outra cartomante nunca mais.

## Kentucky

Agora que tínhamos algum espaço para respirar financeiramente, tínhamos de pensar em outra coisa: nossas operações do depósito. O que deveria ser uma viagem rápida de uma semana para Kentucky para o Keith se estendeu por todo o verão.

As coisas não estavam indo bem com a eLogistics, e não estávamos muito otimistas de que melhorariam tão cedo.

Os pedidos não estavam sendo enviados corretamente, e ainda tínhamos muito estoque parado e que não estava sendo registrado para, então, ser colocado nas prateleiras. Depois que um gerente de operações da eLogistics nos disse que o vendedor que nos vendeu a eLogistics tinha exagerado sua capacidade, sabíamos que precisávamos pensar em outra coisa.

Keith passou a dar voltas por Kentucky à procura de um depósito vazio, e acabou encontrando um do outro lado da rodovia, a cerca de quinze minutos do aeroporto de Louisville. Ele entrou em contato com o locador e soube que estaria disposto a nos alugar o espaço, com a capacidade de expandir.

Keith e eu conversamos e decidimos que precisávamos assumir o controle e gerenciar novamente nosso depósito. Não poderíamos confiar em uma empresa terceirizada como a eLogistics para cuidar de nossos clientes, então aceitamos o aluguel de um novo depósito.

Com a assinatura do novo aluguel, Keith percebeu que teria de ficar em Kentucky por um tempo, por isso voou para a Califórnia para pegar algumas de suas coisas (ele não tinha passado em casa desde que entrou no avião alguns meses antes) e pegou emprestado uma impressora e um fax do nosso escritório. Keith também queria levar seu caminhão para Kentucky, então lhe disse que voltaria para Kentucky com ele e o ajudaria a montar o novo depósito.

Não tinha ideia de quanto tempo ficaria em Kentucky, mas garantir que as operações do nosso depósito funcionassem de forma correta era agora a maior prioridade da empresa. Tínhamos de garantir que o novo depósito fosse projetado da forma correta para que pudéssemos ter todo o nosso estoque verificado dentro de algumas horas após sua

chegada e para que as encomendas dos clientes fossem enviadas da forma mais rápida e correta possível.

Havia muito trabalho nos esperando em Kentucky, então Keith e eu decidimos dirigir de São Francisco até lá o mais rápido possível. Dirigimos em turnos, parando apenas para abastecer ao longo do caminho. Estabelecemos uma rotina e tentamos ter a maior eficiência possível. Enquanto um de nós estava dormindo, o outro dirigia até que ficássemos sem combustível. Então, enquanto completávamos o tanque, corríamos para dentro do posto, íamos ao banheiro, comprávamos alguma comida e alguns energéticos e trocávamos de lugar. Cada turno acabou levando cerca de três horas.

Com aproximadamente vinte horas de viagem, estávamos ficando muito cansados, mas não queríamos parar, então começamos a experimentar diferentes energéticos, ligávamos o ar-condicionado e aumentávamos o volume da música para garantir que quem estivesse dirigindo permanecesse acordado.

Durante um de meus cochilos, acordei e vi o rosto e o cabelo do Keith completamente molhados. A princípio pensei que estava suando demais.

— Você está bem? — perguntei. — Por que está tão molhado?

— Estou bem, sim — respondeu. — Estava borrifando um pouco de água em meu rosto para me manter acordado.

— Parece muito mais que um borrifo.

— Ah, sim, o borrifo não estava funcionando, então decidi jogar toda a garrafa na cabeça. Estou bem acordado agora.

Se não estivesse tão cansado, provavelmente teria rido muito, mas voltei a dormir porque sabia que meu turno estava chegando.



Depois de trinta e seis horas dirigindo sem parar, Keith e eu finalmente chegamos a Kentucky. Dormimos doze horas seguidas e finalmente acordamos; sentíamos como se tivéssemos uma terrível ressaca, por termos tomado tantos energéticos. Calculamos que cada um de nós tomou o equivalente a dezoito Red Bulls em trinta e seis horas. Mas estávamos prontos para trabalhar — tínhamos um novo depósito para começar a arrumar.

Decidimos nomear nosso novo depósito e os sistemas que construiríamos para ele de WHISKY — WareHouse Inventory System em Kentucky.

Dissemos ao pessoal da eLogistics que tínhamos aberto nosso próprio depósito porque não estávamos felizes com o nível do serviço que recebíamos deles. Dissemos-lhes que ainda tinham uma chance de manter nossa empresa, mas que teríamos nosso depósito de operações WHISKY competindo contra suas operações de remessa e eficácia de estoque. Semanalmente, se a WHISKY superasse a eLogistics, tiraríamos dez mil pares de sapatos da eLogistics e os levaríamos para o depósito WHISKY.

O pessoal da eLogistics não estava feliz com nosso plano, mas era difícil para eles questionarem a lógica. Toda semana, a WHISKY superava a eLogistics. Dentro de um mês tínhamos tirado tudo do depósito da eLogistics e todas as nossas remessas saíam da WHISKY. Finalmente retomamos o controle de nossos negócios. (Viemos a saber depois que tínhamos realmente feito a coisa certa: todos os negócios da eLogistics faliram.)

Foi uma lição valiosa. Aprendemos que nunca devemos terceirizar nossa principal competência. Como uma empresa de comércio eletrônico, devíamos ter considerado a armazenagem como sendo nossa principal competência desde o início. Deixá-la com terceiros e acreditar que teriam

cuidado com nossos clientes da mesma forma que faríamos foi um de nossos maiores erros. Se não tivéssemos reagido rapidamente, esse erro teria destruído a Zappos.

Acabei ficando em Kentucky por cinco meses, vivendo em um pequeno quarto de hotel. Keith focou nos aspectos físicos do depósito (prateleiras, transportadoras, eletricidade, contratação), enquanto foquei em seus aspectos técnicos (programação de computador, sistemas, projeto do processo). Nenhum de nós tinha qualquer experiência com operações de um depósito. Estávamos tentando e descobrindo as coisas ao longo do tempo. Rapidamente ultrapassamos a necessidade dos 50.000m<sup>2</sup> que alugávamos e conversamos com o locatário para expandir nosso espaço.

Como o final de 2002 se aproximava, era hora de eu voltar para casa. Nosso novo depósito foi instalado e estava funcionando perfeitamente agora, e era hora de focar em outras partes de nossa empresa ao voltar para nosso escritório em São Francisco. Keith ficou em Kentucky para garantir que as coisas continuassem funcionando perfeitamente. (Ele acabou morando em um quarto de hotel em Kentucky por outros dois anos antes de voltar para a sede.)

Nossa estratégia de combinar o produto estocado com a remessa direta do fornecedor continuou alavancando nossas vendas. Acabamos gerando US\$ 32 milhões em vendas brutas de mercadorias em 2002 — quase quatro vezes mais do que em 2001.

O crescimento era emocionante, mas também sabíamos que estávamos andando na corda bamba. Nosso impulso nas vendas nos deu um pouco mais de tempo antes que acabasse nosso dinheiro. Também podíamos falar com nossos fornecedores e convencer alguns deles a permitir

que tivéssemos um prazo maior para pagamento. Teríamos de pensar em algo nos próximos meses para resolver nossa situação financeira, mas sabíamos que estávamos no caminho certo.

Internamente, estabelecemos um objetivo em longo prazo bem audacioso para a Zappos: US\$ 1 bilhão em venda bruta até 2010. Era um número grande, mas baseado em nossa taxa de crescimento até então, nos sentíamos confiantes de que poderíamos chegar lá.

Precisávamos apenas garantir que não ficaríamos sem dinheiro nos últimos meses. Todos podiam sentir: estávamos em um ponto de virada para a empresa.

O que quer que estivesse para acontecer no próximo ano, seria o sucesso ou a queda da Zappos.

## Crescendo

— O que queremos ser quando crescermos?

Esta era uma pergunta que me fiz por algum tempo. Estava em um restaurante mexicano com o Fred Ihe fazendo a mesma pergunta.

— Queremos ser apenas sapatos ou queremos ser algo maior? — perguntei. — Podemos conseguir US\$ 1 bilhão em vendas apenas de sapatos até 2010, mas, e além disso?

— Seria muito natural expandirmos para bolsas e vestuário — disse Fred. — Poderíamos ser o destino número um on-line para vestir as pessoas da cabeça aos pés. Poderíamos recorrer a todos os estilos: corrida, ar livre, moda e assim por diante.

Pensei nos meus dias de pôquer e sobre a decisão mais importante, que era em qual mesa sentar. Estávamos sentados na mesa de vendas on-line de sapatos. Era hora de mudar e ir para uma mesa maior. Imaginei se

poderíamos pensar em algo ainda maior que sapatos, bolsas e vestuário on-line.

— Um cliente nos enviou um e-mail outro dia — eu disse.

— Tinha pedido um par de sapatos que tínhamos em nosso depósito e o surpreendemos com a melhora de modo que ele recebera seu pedido em dois dias, em vez de nossa promessa original de uma semana. Ele disse que adorou nosso atendimento ao cliente e quealaria a seus amigos e à sua família sobre nós. Ele ainda disse que um dia devíamos começar uma companhia aérea Zappos.

— Isso é muito engraçado — disse Fred.

— Você já leu *Empresas feitas para vencer*, de Jim Collins? — perguntei.

— Não, é um bom livro? Digo... é um ótimo livro?

— Sim, você realmente deveria lê-lo — respondi. — Fala sobre o que separa as grandes empresas das que são boas apenas em longo prazo. Uma das coisas que descobriu em sua pesquisa foi que grandes empresas possuem um objetivo e uma visão que ultrapassam o limite de apenas ganhar dinheiro ou de ser a número um em determinado mercado. Muitas empresas caem na armadilha de focar apenas em ganhar dinheiro e nunca se tornam uma grande empresa.

— Bem — respondeu Fred —, fazer dinheiro seria certamente um bom problema para termos agora.

— Chegaremos lá. Temos apenas de superar este ano. Tivemos uma boa conversa telefônica com a Wells Fargo hoje, então talvez consigamos um empréstimo com eles.

— Quais as chances disso acontecer? — Fred perguntou.

— É muito cedo pra dizer. Mas pelo menos não foram diretos em sua resposta negativa, como os outros bancos que tentamos contatar.

Fred e eu continuamos conversando. Por um lado, tínhamos de passar por nossos desafios de fluxo de caixa em curto prazo. Por outro, queríamos garantir que pensávamos em longo prazo e construíamos o alicerce para o futuro da empresa. Sabíamos que não podíamos escolher um ou outro. Tínhamos de fazer os dois. Ao final do almoço, entendemos que a maior visão seria construir a marca Zappos para que pudéssemos ter o melhor serviço ao cliente. Talvez um dia exista uma companhia aérea Zappos que terá o melhor serviço e a melhor experiência para o cliente.

Falamos sobre como a marca Zappos poderia ser como a marca Virgin e ser aplicada a vários tipos diferentes de negócio. A diferença era que o pensamento da marca Virgin era no sentido de ser arrojada e legal, enquanto queríamos apenas que a marca Zappos fosse o melhor serviço ao cliente. O serviço ao cliente sempre foi importante na Zappos, mas fazer dele o foco de nossa marca seria um movimento audacioso, principalmente para uma empresa on-line.

— Vamos pensar nisso por um tempo e ver se ainda achamos uma boa ideia em uma ou duas semanas — eu disse.

— Boa ideia — disse Fred. — Sabe, poderíamos aplicar toda a ideia de serviço também aos nossos fornecedores. Realmente nunca tinha sido feito antes na indústria. Já tratamos bem nossos fornecedores, mas poderíamos intensificar nossa reputação dentro da comunidade de fornecedores ainda mais ao realmente tratá-los como verdadeiros parceiros nos negócios. A maioria dos fornecedores não está contente com as negociações com a maioria dos varejistas porque os varejistas, principalmente as lojas de departamento, normalmente tentam tirar cada

centavo deles. Poderíamos ser o primeiro grande varejista que não tenta fazer isso.

Concordei, pensando nas possibilidades. Fred olhou para mim.

— A propósito, você tem mais livros para recomendar?

— Sim, há uma série de livros muito bons sobre negócios no mercado. Vou lhe dar alguns de que realmente gosto.

Fred me enviou um e-mail no dia seguinte.

**Data:** 17 de fevereiro de 2003

**De:** Fred Mossler

**Para:** Tony Hsieh

**Assunto:** Livros

Estava pensando sobre nossa conversa sobre livros. Talvez uma boa forma de encorajar as pessoas a ler seria criar um quadro com o nome de todos de um lado e os livros recomendados no topo. Quando uma pessoa terminar de ler um, eles o marcariam no quadrado.

Talvez você pudesse uma vez por mês levar para almoçar aquelas pessoas que completaram os livros recomendados. Ou, talvez, dar ingressos para o cinema ou vale-presentes para quem completar três livros etc.

Poderíamos ter uma biblioteca Zappos com algumas cópias de cada um dos livros para que as pessoas dessem uma olhada?

Naquela época, não nos demos conta, mas a ideia da biblioteca Zappos evoluiria para muito além de apenas um pequeno conjunto de livros que alguns funcionários leriam. Em cinco anos haveria uma centena de títulos em nossa recepção, disponíveis de forma gratuita para todos os nossos funcionários e visitantes. Muitos viriam a ser leituras obrigatórias para ajudar nossos funcionários a buscar crescimento e aprendizado, e a Zappos ainda ofereceria aulas sobre os livros mais populares.

Após um mês ainda não tínhamos lucro. Ainda não podíamos levantar fundos.

Mas tínhamos de tomar uma decisão.

Quão séria era a ideia de fazer da marca Zappos o melhor serviço ao cliente? Havíamos discutido a ideia internamente com nossos funcionários, e todos estavam empolgados com a possível nova direção.

Mas era apenas conversa? Ou estávamos comprometidos?

Ainda não tínhamos realmente mudado a forma na qual fazíamos qualquer coisa na Zappos. Conversamos muito, mas não havíamos investido nosso dinheiro no que nossas bocas investiam. E nossos funcionários sabiam disso.

Naquele momento, cerca de 75% de nossas vendas vinham de produtos estocados. Se não tivéssemos tomado a decisão de adotar o estoque, nossas vendas brutas em 2002 teriam sido de US\$ 8 milhões, em vez de US\$ 32 milhões.

Para 2003, estávamos projetando que as vendas dobrassem, com cerca de 25% de todas as nossas vendas provenientes das entregas diretas dos fornecedores. Este negócio era dinheiro fácil. Não precisávamos cuidar do estoque e, por esse motivo, não tínhamos risco ou problemas de fluxo de caixa com esta parte dos negócios. Mas tínhamos muitos desafios com o serviço ao cliente.

Os suprimentos de estoque que estávamos conseguindo de nossos fornecedores comparados aos negócios de entrega direta do fornecedor eram, na melhor das hipóteses, 95% certos, significando que não seríamos realmente capazes de cumprir com 5% de todos os nossos pedidos diretos do fornecedor. Além disso, as marcas não enviavam com a rapidez ou a eficácia de nosso próprio depósito WHISKY, o que significava que tínhamos muitos clientes insatisfeitos ou desapontados. Mas era dinheiro fácil.

No fundo, todos sabíamos que teríamos de deixar de lado as entregas diretamente dos fornecedores mais cedo ou mais tarde, se realmente quiséssemos construir a marca Zappos para sermos o melhor serviço de atendimento ao cliente. Também sabíamos que quanto mais crescêssemos, mais dependentes seríamos do serviço de entrega direta. Não haveria melhor hora para deixá-lo. Quanto mais esperássemos para apertar o gatilho, mais nossos funcionários perderiam a fé em nós.

Então tomamos o que seria tanto a mais fácil como a mais difícil decisão que já tivemos de fazer até aqui. Em março de 2003, em um piscar de olhos, apagamos aquela parte de nossa empresa e removemos todos os produtos desse tipo de nosso site.

Respiramos fundo e esperamos pelo melhor. Sabíamos que havia uma pequena chance de conseguir um empréstimo com a Wells Fargo, mas até então tínhamos tido apenas conversas telefônicas com eles. Mesmo se tudo desse certo, conseguir o empréstimo estava no mínimo a alguns meses de nós. Estávamos realmente testando nossa fé de que tínhamos tomado a decisão certa para a empresa.

Tínhamos de lidar com o primeiro teste de nossa nova direção imediatamente. Com a queda na receita, o dinheiro estava ainda mais curto do que antes.

Então tínhamos de descobrir como fazer o pagamento da folha na semana seguinte.

## Lei do malabarismo

“Bem”, disse ao Fred, “podemos pagar nossos funcionários, ou pagar todos os nossos fornecedores. Como acha que nossos fornecedores se sentiriam se atrasássemos seu pagamento?”



“Definitivamente não é o ideal”, disse ele, “mas acho que realmente não temos escolha. Apenas garantiremos que estaremos em constante comunicação com eles, e tentaremos conseguir estender o prazo de pagamento com a maior quantidade possível de fornecedores.”

“Certo”, respondi. “Vou lhe enviar uma planilha de todas as faturas com vencimento para esta semana, e preciso destacar as que precisamos pagar primeiro. Esta semana temos dinheiro suficiente para pagar cerca de 70% de nossos fornecedores.”

Por vários meses seguidos, Fred e eu repetimos essa rotina semanalmente. Deixei a cargo de Fred decidir quais fornecedores pagar. Algumas vezes, ele escolhia os fornecedores que tinham ligado na semana anterior perguntando quando receberiam, e outras vezes escolhia os fornecedores com os quais estávamos mais preocupados com o impacto negativo de nosso relacionamento. Como Fred disse, certamente não era o ideal, mas sentíamos como se realmente não tivéssemos outra escolha.

No fundo, as conversas com a Wells Fargo pareciam estar indo bem. Pedíamos que nos dessem US\$ 6 milhões de linha de crédito. Ainda não tinham concedido um empréstimo a uma empresa de internet sem lucros antes, mas as pessoas com quem conversávamos podiam sentir a paixão que tínhamos pela empresa e estavam impressionadas com nossa taxa de crescimento. Descobrimos depois que, dentro da Wells Fargo, houve muito debate sobre se deveriam ou não fugir de suas normas e arriscar nos oferecer o empréstimo.

Acho que Fred e eu ficávamos muito estressados com a situação porque tínhamos um lembrete semanal quando tentávamos resolver a melhor forma de lidar com nossas contas a pagar sem machucar o relacionamento com

qualquer um de nossos fornecedores. Sentíamos que estávamos certos no quesito de levar a empresa a um próximo nível, mas sem o empréstimo da Wells Fargo, mais cedo ou mais tarde nossa situação de contas a pagar não teria mais jeito e entraríamos em falência. Nossas equipes de contabilidade e desenvolvimento de software estavam tentando arrumar uma forma de atender a todas as exigências da auditoria da Wells Fargo, fornecendo-lhes as informações que queriam o mais rápido possível.

Era como estar em águas profundas tentando nadar até a superfície o mais rápido possível para conseguir um pouco de ar para salvar nossa vida. Podíamos até ver a superfície de onde estávamos. Estávamos preocupados com o fato de que poderíamos nos afogar antes de conseguir ar, mas sabíamos que se conseguíssemos, então estaríamos livres. Estávamos oscilando no limite entre a morte e uma longa e saudável vida pela frente. Não havia meio-termo.

Realmente esperávamos que a Wells Fargo viesse até nós antes que fosse tarde demais.

E então, em um dia de junho de 2003, quando Fred e eu estávamos terminando de decidir quais fornecedores pagar naquela semana, recebemos uma ligação da Wells Fargo. Tudo tinha sido aprovado, e estavam prontos para assinar os documentos.

A Zappos estava a salvo.

Assinamos os documentos e demos um suspiro coletivo de alívio. Acho que todos sentimos como se tivéssemos vivido uma cena do *Indiana Jones*, escapando por pouco de uma morte certa ao rolar sob uma porta de pedra que caía a cada segundo, enquanto de alguma forma conseguíamos manter nossos chapéus na cabeça.

Conseguimos. De alguma forma sobrevivemos. Ainda não parecia real.

Mas era.

Decidi escrever um e-mail para nossos funcionários, fornecedores e amigos da Zappos para espalhar a boa notícia.

**Data:** 19 de junho de 2003

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Amigos da Zappos

Nos últimos dois meses, viemos trabalhando junto à Wells Fargo a fim de conseguir uma linha de crédito para que pudéssemos aumentar o estoque de nosso depósito. Nesta manhã, finalmente fechamos o negócio e estou feliz em anunciar que a Zappos agora tem acesso a uma linha de crédito de até US\$ 6 milhões.

Pela primeira vez na história da Zappos, temos mais de duzentos mil pares de sapatos em nosso depósito. Ao mesmo tempo em que US\$ 6 milhões podem parecer muito, apenas ao juntarmos isso com os prazos de pagamento estendidos que estamos conseguindo com nossas principais marcas, poderemos construir nosso depósito e aumentar nosso estoque em um nível suficiente para suportar nosso rápido crescimento. O plano é ter mais de 600.000 pares de sapatos em nosso depósito até o fim do próximo ano, para que possamos oferecer uma seleção realmente impressionante para todos os nossos clientes.

Para aqueles de vocês que não sabem, este mês é o aniversário de quatro anos da Zappos. Eis um resumo de nossas vendas nos últimos quatro anos:

1999: Quase nada

2000: US\$ 1,6 milhão

2001: US\$ 8,6 milhões

2002: US\$ 32 milhões

Em 2003, estamos prestes a atingir entre US\$ 60 e US\$ 65 milhões em vendas — o dobro do número de vendas do ano passado. Isto, no entanto, é apenas o começo. Com a primeira linha de crédito de um banco, mudamos do capítulo “construindo a pista” do ciclo de vida da empresa para “preparando para decolar”.

Agora somos capazes de realmente levar a empresa para o próximo nível, assumindo que gastemos o dinheiro da mesma forma cuidadosa que gastamos até agora. Há muitos exemplos de empresas com muito mais dinheiro que faliram porque não tiveram cuidado ou tiveram mais confiança do que podiam ao celebrar seu sucesso passado, em vez de cuidadosamente navegar para o futuro.

Se gastarmos nosso dinheiro com cuidado e continuarmos a melhorar constantemente nosso atendimento ao cliente, chegaremos a mais de US\$ 1 bilhão em vendas de sapatos por ano, em um futuro não tão distante. Sei que US\$ 1 bilhão parece impossível a princípio — mas o mesmo acontecia com nosso volume de vendas há três anos. Mas a verdade é, não é um número insensato, é uma meta completamente alcançável: até 2010, o total de vendas de sapatos nos EUA será de mais de US\$ 50 bilhões por ano. As vendas on-line de sapatos serão 10% deste total — US\$ 5 bilhões por ano. Se continuarmos sendo os líderes em nossa área, porque nosso foco incansável é a melhora da experiência do cliente, então não haverá motivo para não fazer pelo menos 20% de toda a venda on-line de sapatos a essa altura. Na verdade, temos potencial para fazer muito mais.

Já fizemos muitas coisas revolucionárias que nossos clientes adoraram. Temos a melhor seleção de sapatos em estoque disponível, on-line ou off-line. Oferecemos a entrega gratuita e a remessa de devolução gratuita... para todos os nossos clientes, como um procedimento padrão de nosso serviço. E, apesar de prometermos aos nossos clientes que receberão seus sapatos dentro de 4 a 5 dias, melhoramos o serviço para quase todos os nossos clientes [...]. Isso não é algo que temos de fazer, e não é algo que aumentará nosso lucro em curto prazo. Mas como isso cria uma ótima experiência para o cliente, optamos por fazê-lo, porque acreditamos que,

em longo prazo, coisas simples que ficam na memória do cliente acabarão em imensos dividendos.

Nosso objetivo ao fazer isso é um dia nos tornarmos a empresa de comércio eletrônico número 1. Ultrapassaremos a Amazon em termos de ser a empresa on-line mais centrada no cliente. Embora apenas vendamos sapatos hoje, construímos e continuaremos construindo a plataforma para uma ótima experiência para o cliente, o que permitirá que um dia possamos expandir para outras categorias além de sapatos. Mas agora, é importante que nos mantenhamos focados em sermos os líderes em vendas on-line de sapatos, tanto em seleção como em serviços.

Gostaria de agradecer a todos os nossos funcionários, investidores, fornecedores e outros parceiros por nos ajudar a chegar aonde chegamos... Já passamos por muitas coisas nos últimos quatro anos, mas a estrada à nossa frente está mais emocionante do que nunca; haverá muitas mudanças à frente, conforme crescemos, mas uma delas será sempre constante: nosso foco na melhoria contínua da experiência do cliente.

Tony Hsieh

CEO — [Zappos.com](http://Zappos.com)

Pagamos todas as nossas faturas vencidas até o fim daquela semana e fizemos um happy hour para comemorar.

Ainda havia a sensação de incredulidade.

Não precisávamos mais nos preocupar com nossa sobrevivência. Agora podíamos focar apenas na construção de algo grande em longo prazo.

Terminamos 2003 gerando US\$ 70 milhões em vendas brutas, ultrapassando nossas projeções internas com seis meses de antecedência. Para recompensar a todos por seu trabalho árduo, decidimos levar os funcionários de São Francisco e Kentucky a Las Vegas para um fim de semana de comemoração. Todos se divertiram. Um de nossos funcionários acabou dançando ao lado da Britney Spears no

fim de semana em que ela se casou. Estávamos em Vegas como turistas, e as luzes pareciam mágicas e eram como um sonho. Mal sabíamos que em menos de um mês decidiríamos fechar nossa sede e mudar tudo de São Francisco para Las Vegas.

O próximo ponto de virada para a empresa estava logo na esquina, e nenhum de nós tinha a menor ideia do que estava por vir.



## Plataforma para o crescimento: marca, cultura, fonte de informações

Viva Las Vegas

**E**m São Francisco, estávamos trabalhando muito tentando encontrar pessoas que quisessem trabalhar em nosso departamento de atendimento ao cliente. Mesmo quando podíamos contratar boas pessoas, descobríamos que a maioria delas via o atendimento ao cliente como um trabalho temporário, algo para trazer algum dinheiro extra enquanto terminavam seus cursos ou isoladamente perseguiram a sua verdadeira carreira ou vocação.

Parte do problema era o alto custo de vida, e parte era a cultura. Trabalhar em uma central de atendimento não era algo que as pessoas em Bay Area queriam fazer.

No fim de 2003, começamos a pesquisar diferentes opções para expandir a nossa central de atendimento. Inicialmente consideramos terceirizá-la para a Índia ou para as Filipinas, mas nos lembramos de nossa difícil lição de trabalhar com a eLogistics:

*Nunca terceirizar seu núcleo de competência* . Se estávamos tentando construir a nossa marca para ter o melhor atendimento ao cliente, sabíamos que não devíamos terceirizar esse departamento.

Independentemente do local em que a central de atendimento fosse aberta, teríamos de comprá-la e dirigi-la nós mesmos. Depois de alguma pesquisa, a lista de possíveis locais foi reduzida para Phoenix, Louisville, Portland, Des Moines, Sioux City e Las Vegas.

Nosso plano original era simplesmente abrir uma central de atendimento satélite, mas quando pensamos melhor, concluímos que se o fizéssemos, nossas ações não seriam realmente condizentes com nossas palavras. Para fazer com que a marca Zappos se tornasse o melhor atendimento ao cliente, precisávamos nos certificar de que a assistência ao cliente seria a companhia toda, não apenas um departamento. Precisávamos mudar nossa sede inteira de São Francisco para onde quer que fossemos construir nossa central de atendimento, que recentemente nomeamos de Equipe de Fidelidade ao Cliente (Customer Loyalty Team; ou simplesmente CLT).

Um dia, conversamos sobre esse assunto na hora do almoço e pensamos nas diferentes opções disponíveis. No final, decidimos que Las Vegas seria o melhor local para a companhia. Não era a opção mais barata, mas achamos que isso deixaria nossos funcionários atuais mais felizes.

Dois dias mais tarde, fizemos uma reunião na companhia e anunciamos que estávamos mudando nossos escritórios para Las Vegas. Dissemos que mudaríamos nossa Equipe de Fidelidade ao Cliente para lá primeiro, sendo que o objetivo era concluir a mudança de todos para Las Vegas no prazo de seis meses.



Quando a notícia foi dada, todos na sala de conferência ficaram em estado de choque. Demos a todos uma semana para se decidirem. Tínhamos cerca de noventa funcionários em São Francisco naquela época, e eu achava que talvez metade deles fosse se desprender de seu modo de vida e mudar com a companhia.

Uma semana mais tarde, tive a grata surpresa de saber que setenta funcionários estavam dispostos a tentar a vida em Las Vegas e ver o que aconteceria. Em suas opiniões, a atitude era sobre ser aventureiro e ter a mente aberta. Naquela época, muitos funcionários da Venture Frogs Incubator haviam se tornado funcionários da Zappos em período integral e também decidiram se mudar.

---

## História de Las Vegas

*por Galen*

Cinco dias antes de me juntar à Zappos em São Francisco, havia me tornado oficialmente um homem casado. Foi uma época empolgante e eu estava pronto para as aventuras que a vida estava para me trazer. Ou pensava estar.

Quando comecei a trabalhar, o RH me disse que Tony ofereceu a todos matrícula gratuita na academia, que ficava a alguns andares acima da Zappos. Assim minha rotina diária consistia em chegar ao escritório por volta de 6h ou 7h, pegar meus e-mails, depois ir à academia com Fred por volta de 8h. Um dia, estávamos no transport e Fred começou a me encher de perguntas sobre Las Vegas. Como era a cidade? Como eram os preços para habitação? Continuava perguntando, mas como ele sabia que meus pais viviam lá, não me preocupei muito.

Alguns dias depois, a Zappos anunciou que estava mudando a companhia toda para Las Vegas. Fazia dez dias que eu havia

começado a trabalhar na companhia, e tinha de contar para minha esposa que tínhamos quinze dias para nos mudar.

Eu estava pronto para a aventura, mas não achava que seria tão rápido.

Era uma mudança, mas por causa de meus pais, sabia que Las Vegas não era apenas apostas, strip-tease e clubes de strip-tease. Após ponderar um pouco, achei que a mudança seria uma boa ideia, e graças a Deus, minha esposa concordou.

---

---

## História de Las Vegas

*por Aki*

Sempre gostei muito de São Francisco e adoro Bay Area. Por isso, quando inicialmente ouvi sobre a mudança para Las Vegas, foi difícil. Acho que todos nós lutamos contra a ideia de deixar para trás nossos amigos e família e pensamos com os nossos botões: *Sério, estamos nos mudando?*

Mas a companhia não era composta de quatro ou cinco, ou dez ou vinte pessoas. Éramos noventa, e já tínhamos desenvolvido amizades e relacionamentos estreitos trabalhando (e jogando) juntos.

Concluí que havia algo de especial na Zappos quando analisei o panorama e vi que todos os meus amigos eram meus colegas de trabalho também. Então, decidi mudar também. E embora apenas alguns tivessem amigos ou parentes morando em Las Vegas, uma vez que mudássemos, a unidade familiar que desenvolvemos em São Francisco significava que todos nós teríamos automaticamente amigos e parentes na chegada.

Olhando para trás, me lembro de achar que seria muito difícil para todos nós. Mas, ao longo dos anos, conseguimos desenvolver novas raízes e aqui estamos, todos juntos.

---

---

## História de Las Vegas

*por Maura*

Eu estava trabalhando na Zappos há aproximadamente seis meses quando anunciaram a mudança.

Minha primeira reação: “Que droga, não! Não vou me mudar para Las Vegas!”

Mas após o choque inicial, conversamos sobre o que realmente pensávamos e várias pessoas expressaram o desejo de se mudar. Comecei a me sentir diferente e me perguntei: “Por que não?” Sabia que amava a companhia e meu emprego, então, por que não tentar? No pior cenário, sempre poderia retornar.

Quando vi nosso novo prédio em Vegas pela primeira vez, pensei que jamais fôssemos preenchê-lo. Era muito maior que nosso escritório de São Francisco, e parecia que não havia ninguém dentro dele. Tudo ainda estava sendo construído, e os telefones ainda nem haviam sido instalados, assim a comunicação entre nós era feita somente por e-mail. Tínhamos muito trabalho a fazer.

Agora, quase cinco anos mais tarde, ocupamos dois edifícios que são até maiores que o primeiro. Tem sido empolgante e acho que o fato de ainda estar morando aqui fala por si!

---

Embora pareça óbvio quando fazemos a retrospectiva, provavelmente o maior benefício de termos nos mudado para Las Vegas foi que ninguém tinha amigos fora da Zappos, e assim, éramos forçados a sair, fora do escritório, uns com os outros. Foi uma época emocionante. Juntos estávamos iniciando um capítulo novo de nossa vida e formando uma nova rede social. Trabalhávamos juntos e saíamos juntos durante quase todas as horas em que estávamos acordados.

Em São Francisco, sempre dizíamos que a cultura era importante para a empresa, principalmente porque não queríamos cometer o mesmo erro que cometi durante meus dias de LinkExchange, quando a cultura da empresa decaiu completamente.

Agora que estávamos em Vegas, onde não tínhamos mais ninguém, exceto uns aos outros, a cultura se tornou nossa prioridade número um, até mesmo mais importante do que o atendimento ao cliente. Pensávamos que se tivéssemos a cultura correta, construir nossa marca para ser um dos melhores serviços de atendimento ao cliente aconteceria naturalmente.

Para manter nossa cultura forte, queríamos nos certificar de contratar apenas pessoas com quem também gostássemos de sair fora do escritório. Quando isso acontecia, muitas das grandes ideias brotavam enquanto estávamos tomando um drink em um bar local.

Uma noite saímos em um grupo de dez, e estávamos falando sobre como poderíamos ter certeza de que continuaríamos contratando apenas pessoas que se adaptassem à cultura da Zappos. Havia um novo contratado no grupo, então pedi para cada um falar sobre a cultura da Zappos. Cada um deu sua própria opinião.

Quando todos terminamos, senti que o novo contratado ficou com uma boa ideia da nossa cultura.

“Queria que tivéssemos gravado nossos últimos vinte minutos de conversa, depois poderíamos mostrar para os novos contratados,” eu disse.

“Sim,” alguém disse. “Isso teria sido muito legal.”

“Ou poderíamos ter feito a transcrição e entregado como folheto para futuros funcionários,” outra pessoa sugeriu.

“Sabe de uma coisa? Devíamos pedir a todos os nossos funcionários para escrever alguns parágrafos sobre o que a

cultura da Zappos significa para eles, e compilar isso em um livro.”

E foi assim que surgiu a ideia para o Livro da Cultura da Zappos (Zappos Culture Book), e tem sido parte da Zappos desde então. Todo ano, uma nova edição é produzida, a qual distribuímos para os futuros funcionários, fornecedores e até clientes.

Enviei o seguinte e-mail para todos os nossos funcionários em agosto de 2004:

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Todos os funcionários da Zappos

**Assunto:** Livro de Cultura da Zappos

Vamos organizar um minilivro como parte do pacote de orientação sobre a cultura da Zappos para todos os novos contratados. Nossa cultura é uma combinação de todas as ideias de nossos funcionários sobre a cultura; assim, gostaríamos de incluir os pensamentos de todos neste livro.

Por favor, me enviem e-mails contendo de 100 a 500 palavras sobre o que a cultura da Zappos significa para vocês. (O que é a cultura da Zappos? Qual é a diferença entre ela e a cultura de outras empresas? O que você gosta na nossa cultura?)

Compilaremos a contribuição de cada um de vocês no livro. Se quiser que sua nota seja anônima, por favor, indique em sua resposta. Vamos distribuir o livro para todos os novos contratados, assim como para os funcionários já existentes.

Por favor, também não falem com ninguém sobre o seu texto ou sobre o que outra pessoa escreveu. Queremos saber o que a cultura da Zappos significa para você especificamente, uma vez que será diferente para cada diferente pessoa.

Queríamos ser tão transparentes quanto possível, então decidimos que nenhuma das notas seria censurada ou editada, exceto pelos erros de digitação. Cada edição do nosso livro de cultura inclui tanto o bom como o mau, assim as pessoas podem ter uma ideia real de como nossa cultura é. Com cada nova edição, também seria possível documentar como nossa cultura foi evoluindo ao longo do tempo.

Enquanto a imensa maioria das notas em nosso primeiro livro de cultura era positiva, também soubemos que nem todos os funcionários estavam empolgados com o crescimento da empresa.

Alguns funcionários mais antigos da Zappos reclamaram sobre os processos e procedimentos adicionais que tínhamos implementado e que não estávamos sendo capazes de fazer as coisas da maneira que costumávamos fazer. Para alguns itens, como o preenchimento de relatórios de gastos, foram necessários subprodutos do nosso crescimento. Outros itens, como críticas sobre a comunicação dentro da empresa estar sendo mais difícil do que antes, serviram como uma chamada de alerta para sermos mais pró-ativos nesta frente.

### Pergunte qualquer coisa

O feedback do livro de cultura nos levou a lançar um boletim mensal informativo do funcionário, chamado Pergunte Qualquer Coisa, que é literalmente apenas isto: os funcionários são encorajados a enviar um e-mail e a perguntar aquilo que quiserem. As perguntas anônimas e as respostas são resumidas mensalmente e enviadas por e-mail para toda a

empresa. Continuamos a receber perguntas significativas de nossos funcionários. Exemplo de algumas das perguntas:

- Quando é a festa de fim de ano?
- Quem está no conselho de direção da [Zappos.com](https://www.zappos.com/)?
- Que outra música estamos considerando para ser nossa música de espera?
- Ouvi dizer que algumas marcas estão sendo descontinuadas. Vocês sabem quais são estas marcas?
- Aonde vocês nos veem em três anos? Com que porte, quantos e onde?
- Por que os tamanhos de sapatos são diferentes para homens e mulheres?
- Quantas pessoas na [Zappos.com](https://www.zappos.com/) têm o mesmo dia de aniversário e data de nascimento? Um dia a mais do que os outros?
- Qual o item mais caro que já tivemos em nosso site?
- Quanto a Zappos gasta em expedição de mercadorias (de/para) por mês?
- Vegetarianos comem biscoitos de animais?

Passamos os anos seguintes focando na melhoria da experiência do cliente, reforçando nossa cultura e investindo no desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos funcionários.

Nossas vendas continuaram a crescer, impulsionadas principalmente por clientes recorrentes e pelo boca a boca. Afinal, a Sequoia acabou investindo na Zappos, Alfred mudou-se para Las Vegas e se uniu à empresa em tempo integral como CFO, construímos nosso quadro de diretores e

o Wells Fargo, em conjunto com dois outros bancos, aumentou nossa linha de crédito ao longo do tempo para US\$ 100 milhões.

Parecia estranho ter passado da beira da falência para um rápido crescimento em um período tão curto. Não sabíamos disso naquela época, mas todo o trabalho duro e os investimentos que fizemos para o atendimento ao cliente e para a cultura da empresa preparariam o caminho para atingirmos nossa meta de US\$ 1 bilhão em vendas brutas de mercadorias em 2008 — dois anos antes da nossa meta original de 2010.

Olhando para trás, a principal razão de termos atingido nossa meta com antecedência foi decidirmos investir nosso tempo, dinheiro e recursos em três áreas-chave: atendimento ao cliente (que construiria a nossa marca e geraria o boca a boca), cultura (que levaria à formação dos nossos valores fundamentais) e treinamento e desenvolvimento de funcionários (que acabou levando à criação da nossa Equipe de Fonte de Informações).

Mesmo hoje, nossa crença é que nossa Marca, nossa Cultura e nossa Fonte de Informações (que internamente chamamos de “BCP” — Brand, Culture and Pipeline) são as únicas vantagens competitivas que teremos em longo prazo.

Todo o restante pode e será eventualmente copiado.

---

Cultivando o Livro de Cultura

*Por Jenn*



*Se tivesse que descrever a cultura da sua empresa em dois ou três parágrafos, o que você diria? Se pedisse aos seus colegas que fizessem o mesmo, qual seria a semelhança (ou diferença) entre suas respostas?*

Quando Tony falou comigo pela primeira vez sobre criar um livro de cultura, meu interesse foi aguçado. A ideia não era nada comum — uma ideia que ninguém jamais havia tido exatamente da mesma maneira. O que Tony estava pensando era intuitivo e um tanto arriscado.

Com apenas cinco anos de idade, a Zappos tinha apenas começado a concentrar sua atenção em marca e cultura. Os Dez Valores Fundamentais não estavam totalmente estabelecidos ainda, mas um livro de cultura parecia uma maneira poderosa de focar a empresa nos valores fundamentais — porque todo o conteúdo viria da fonte desses valores, das pessoas que trabalhavam na Zappos.

A ideia original era simples. Pediríamos aos funcionários para escreverem, em poucos parágrafos, a resposta para a pergunta: *O que a cultura da Zappos significa para você?* Exceto pela correção de erros de digitação, nós os manteríamos sem edição e publicaríamos tudo em um livro.

*Completamente sem editar? É uma loucura!*

Alguns segundos depois (e provavelmente uma ou duas doses de vodka)... *Sim, vamos fazê-lo!*

Para a Zappos, era um risco que valia a pena. Se a empresa realmente desejava construir sua cultura e seus valores fundamentais, não existia maneira melhor de ver se a Zappos estava no caminho certo.

O que partiu de uma ideia improvisada há cinco anos, tornou-se algo maior. Começou como um meio de os funcionários se expressarem livremente e uma maneira de todos poderem receber uma noção da cultura e dos valores fundamentais da empresa. Ao longo do tempo, pedimos que fornecedores, parceiros e clientes também contribuíssem com suas perspectivas.

Hoje, essa ideia transformou-se em um livro de referências para qualquer pessoa que tenha algum interesse na Zappos, seja um candidato a emprego, um dono de pequeno negócio ou um futuro

empreendedor. Tornou-se o livro da marca, acima de tudo porque a empresa acredita que cultura é parte essencial do seu negócio.

Com o passar dos anos, sempre tenho visto a Zappos colocar seu dinheiro onde mais importa (mesmo quando isso era incrivelmente assustador), e o Livro de Cultura é um grande exemplo. Não consigo me lembrar de uma empresa que falasse e caminhasse na mesma linha de forma tão coerente como a Zappos, arriscando ideias antes que fossem comprovadas, antes de ser uma empresa de um bilhão de dólares.

Em uma era de transparência, quando o Twitter pode contribuir para o sucesso ou para a decadência de uma empresa, existe algo mais constrangedor do que expor o DNA da sua empresa para o mundo?

Por essa razão, as pessoas tentam saber se criar um livro de cultura faz sentido para suas organizações. Se você também pensou nisso, aqui estão algumas coisas que vale a pena considerar:

## **1. O Livro de Cultura não está relacionado a um livro... mas à cultura.**

Se alguém lhe pedisse para dizer seus valores corporativos ou sua declaração de missão sem consultar, você conseguiria? As pessoas tentam saber como os funcionários da Zappos de alguma maneira se lembram de todos os 10 Valores Fundamentais de cor. Para mim, é simples... é fácil quando os valores fundamentais da sua empresa são aqueles que se aplicam não apenas ao trabalho, mas à vida.

Na seção sobre Valores Fundamentais a seguir, você lerá histórias sobre como os funcionários da Zappos aplicam os mesmos valores fora do escritório. Sem a separação entre trabalho e vida, é notável como os valores podem ser exatamente os mesmos.

Antes de criar seu próprio livro de cultura, pergunte a si mesmo:

Você se sentiria confortável imprimindo tudo o que seus funcionários, clientes e parceiros têm a dizer sobre sua cultura?

Se não, o que você precisaria para chegar lá?

Nenhum livro de cultura é muito válido a não ser que reflita a cultura e os valores que já estejam em vigor.

## **2. É um gasto em curto prazo, um investimento em longo prazo.**

Após ter uma cultura, invista nela. Para algumas empresas, pensar em longo prazo pode ser completamente irracional. Gastar dinheiro imprimindo e postando um livro físico nessa era tecnológica pode parecer desperdício e tolice. É verdade, é difícil calcular o retorno de investimento de cada livro de cultura impresso. Mas quando se está tentando construir uma marca sustentável e criar a fidelidade dos clientes, algumas vezes guardar dinheiro não é o ponto. O retorno que se obtém de pessoas apaixonadas garantindo sua empresa e sua cultura, e das palavras boca a boca que geram, será intangível no começo. Mas com o passar do tempo, como aconteceu para a Zappos, o investimento terá um retorno múltiplo.

### **3. Disponibilize-o para todos.**

Começamos dando uma cópia a todos os funcionários e parceiros que contribuíram para o livro. Agora o Livro de Cultura está disponível para o público em geral (veja o Apêndice para mais informações). Isso sempre vem à minha mente — as pessoas estão *pedindo* para ler o Livro de Cultura de outra empresa. Quando foi a última vez que se ouviu alguém pedir para ler o relatório anual da empresa ou o manual do funcionário (sem ser um investidor ou alguém do RH)? É incrível pensar que as pessoas podem até nem saber o que a Zappos vende, mas ainda querem saber o que tem por trás da ideia do Livro de Cultura. Eventualmente, esta pessoa pode pelo menos pensar na Zappos na próxima vez que precisar de um novo par de sapatos ou de jeans. (E vale a pena dizer que os custos da produção do livro são muito mais razoáveis do que você imagina.)

### **4. Dê uma voz a seus evangelizadores.**

A primeira vez que pedimos aos clientes da Zappos para se envolverem no processo foi no ano passado. A resposta foi incrível. Recebemos contribuições do mundo todo, bem como e-mails de pessoas que gostariam de morar em Kentucky ou Nevada para se candidatar a um emprego.

Mas enquanto isso, adorariam estar em um livro associado a uma empresa como a Zappos.

Nos primeiros anos, também pedimos a contribuição de fornecedores e parceiros. Para uma empresa que é fortemente baseada no boca a boca, isso se tornou um canal de comunicação

valioso. Não apenas é educativo ouvi-los, mas também deixa claro aos clientes e parceiros a importância de cada um para a Zappos.

## **5. Uma palavra é uma palavra, e um quadro vale muitos mil dólares... mas uma marca vale milhões.**

Como transmitir algo tão intangível quanto uma marca em algo como um Livro de Cultura?

Resposta curta? Se sua cultura permanecer fiel aos seus valores e/ou declaração de missão, as palavras e imagens falam por si. Por quê? Porque são verdadeiras.

Toda expressão no livro é uma perspectiva em particular, mas juntas representam o comportamento da Zappos. Por que a opinião de um funcionário na página 40 parece estranhamente similar a outra pessoa na página 128 ou 340?

É porque todo mundo na Zappos vive os 10 Valores Essenciais. Compartilhando um sistema de crença em comum, os funcionários da Zappos se tornam a marca unificada para o mundo. (Como um aparte, sempre me divirto com as pessoas que dizem: “Zappos deve ser um culto!” De alguma maneira, é. Mas se o culto gira em torno de fazer pessoas felizes, vou me associar em breve.)

Então, vem a parte dos quadros. Transformando em imagens o que a família Zappos faz da parte da manhã até a noite — torneios de Marshmallow Peeps®, happy hours, feriados Zappos, a festa do fornecedor do ano — damos aos leitores o verdadeiro sentido da marca de uma forma não intrusiva. Não são anúncios, mas quadros de nossa vida.

## **6. Nem todas as culturas são as mesmas.**

Ao que tudo indica, o livro de sua empresa não se parece em nada com o Livro de Cultura da Zappos. Não é porque um seja melhor do que o outro, apenas porque os seus valores e sua missão são exclusivos para as impressões digitais de sua própria empresa. Faça deles uma verdadeira expressão daquilo que sua cultura representa e parecerão como cantar no chuveiro.

## **7. Evoluir.**

Se você ainda não tem certeza se um livro de cultura faz sentido para sua empresa, uma maneira de tomar impulso é, inicialmente, enviar um e-mail (ou uma pesquisa), perguntando a seus funcionários, parceiros e clientes (ou um subconjunto deles) o que

pensam que a cultura da sua empresa significa. Agora, mais do que nunca, vão lhe dizer a verdade.

Não tínhamos ideia dos resultados quando fizemos isso, mas a parte mais educativa do exercício foi que aproveitamos e evoluímos. Nossa ideia original logo se transformou em algo mais interessante. Recebemos bem o feedback negativo sabendo que iríamos aprender e observar se a leitura da cultura seria igual ou diferente do ano anterior. Se não estiver exatamente alinhado com os valores, objetivos, ou missão da empresa, não há nenhuma dúvida de que você irá saber.

Daqui a quarenta anos, imagino que estarei sentado em minha cadeira de balanço, navegando na [Zappos.com](http://Zappos.com), como em *Minority Report — A Nova Lei*, apontando no ar, em minha frente, o que eu vou escolher para usar no casamento do meu sobrinho. Quem sabe, pode ser que também esteja fazendo reserva do meu voo na Zappos Airlines. Não sei que forma o Livro de Cultura tomará nesse ponto, mas sei de uma coisa. . . Estarei lembrando-me daqueles dias do passado da Zappos com um sorriso.

---

## Estigmatizar a marca por meio do atendimento ao cliente

Ao longo dos anos, a principal diretriz do nosso crescimento na Zappos tem sido a recorrência dos clientes e a divulgação boca a boca. Nossa filosofia tem sido a de reter a maior parte do dinheiro que seria gasto em publicidade e investir em atendimento e experiência do cliente, deixando nossos clientes fazerem marketing boca a boca.

Assim, o que é o ótimo serviço para o cliente?

Começa com o que os clientes veem em primeiro lugar quando visitam o nosso site. Nos Estados Unidos, oferecemos embarque gratuito em ambos os sentidos: para facilitar a operação e para eliminar o risco de nossos clientes. Uma gama de clientes irá encomendar cinco pares

de sapatos diferentes, irá experimentá-los com cinco diferentes trajes no conforto de suas salas, e depois devolverá gratuitamente aqueles que não serviram ou de que simplesmente não gostaram. Os custos adicionais de transporte são caros para nós, mas realmente consideramos esses custos como uma despesa de marketing.

Também oferecemos uma política de retorno de 365 dias para pessoas que têm problemas relacionados a se comprometer ou a se decidir.

Na maioria dos sites, as informações de contato estão geralmente enterradas pelo menos a cinco links de profundidade e, mesmo quando você as encontra, é um formulário ou um endereço de e-mail que só pode ser contatado uma vez. Adotamos a abordagem exatamente oposta. Colocamos o nosso número de telefone (1-800-927-7671) no topo de todas as páginas do nosso site, porque queremos realmente conversar com nossos clientes. E disponibilizamos assistentes em nossa central de atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Pessoalmente, acho um pouco engraçado quando vou a conferências de marketing ou de construção e gerenciamento de marcas e ouço as empresas falarem sobre os consumidores sendo bombardeados com milhares de mensagens de publicidade todos os dias, porque geralmente há muita discussão entre as empresas e as agências de publicidade falando sobre como fazer a sua mensagem sobressair.

Há uma série de novidades nos dias de hoje sobre a “mídia social” e o “marketing de integração”. Por mais sem graça e de baixa tecnologia que possa parecer, nossa crença é que o telefone é um dos melhores dispositivos de construção e gerenciamento de marca que existem por aí. Você tem toda a atenção do cliente de cinco a dez minutos,

e se conseguir interagir corretamente, acreditamos que ele se lembrará da experiência por muito tempo e dirá aos amigos.

Muitas empresas pensam em minimizar os custos com as centrais de atendimento. Acreditamos que é uma grande oportunidade inexplorada para a maioria das empresas, não só porque pode resultar em marketing boca a boca, mas devido ao seu potencial para aumentar o valor do tempo de vida útil do cliente.

Normalmente, os departamentos de marketing assumem que o valor (do tempo) de vida de um cliente é fixo ao fazer seus cálculos de retorno de investimento. Entendemos que o valor do tempo de vida útil de um cliente é um alvo em movimento que pode aumentar se conseguirmos criar cada vez mais associações emocionais com a nossa marca em cada interação que uma pessoa tem com a gente.

Outra armadilha comum na qual muitos marqueteiros caem é concentrar muitos esforços na tentativa de descobrir como gerar uma série de novidades, quando na verdade deveriam se concentrar em estabelecer compromisso e confiança.

Posso lhes dizer que a minha mãe não é de falar muito, mas quando diz alguma coisa, presto atenção.

Para esse fim, a maioria dos nossos esforços no serviço ao cliente e na experiência do cliente realmente acontecem depois que já fizemos a venda e já pegamos o número do cartão de crédito do cliente. Por exemplo, para a maioria dos nossos clientes recorrentes e fiéis, fazemos um upgrade surpresa de embarque de um dia para o outro, mesmo que tenhamos nos comprometido apenas com o embarque por terra padrão, quando escolhem a opção de embarque grátis.

Além disso, nosso armazém funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, que na verdade não é a maneira mais

eficiente para se conduzir um armazém. A forma mais eficiente para se conduzir um depósito é deixar as encomendas se acumularem de tal modo que quando um funcionário do armazém precisar andar para separá-las, a concentração da coleta seja maior, assim o funcionário tem de percorrer uma distância menor. Mas não estamos tentando maximizar a eficiência de coleta. Estamos tentando maximizar a experiência do cliente, que, no negócio de comércio eletrônico, é definida, em parte, por agilizar seus pedidos o mais rapidamente possível.

A combinação de um armazém 24 horas por dias, 7 dias por semana, upgrades surpresa para embarques de um dia para o outro e ter nosso armazém localizado a apenas quinze minutos de distância da central de distribuição da UPS significa que uma gama de clientes faz pedidos à meia-noite, no horário oficial, e são surpreendidos quando seus pedidos aparecem a sua porta oito horas mais tarde. Isto gera uma experiência impressionante, que nossos clientes se lembram por muito tempo e contam para seus amigos e familiares.

Recebemos milhares e milhares de telefonemas e e-mails todos os dias, e realmente vemos cada contato como uma oportunidade de estabelecer a marca Zappos como o melhor serviço e experiência ao cliente. Enxergar cada interação com lentes de construção e gerenciamento da marca em vez de lentes de minimização de despesas significa que dirigimos a nossa central de atendimento de forma muito diferente da maioria das centrais.

A maioria das centrais de atendimento mede o desempenho de seus funcionários com base naquilo que é conhecido na indústria como “tempo médio de manuseio”, que incide em quantos telefonemas cada representante pode fazer em um dia. Isto se traduz na preocupação dos



representantes com a rapidez com que podem encerrar o telefonema de um cliente, que aos nossos olhos não está desempenhando um grande serviço para o cliente. A maioria das centrais de atendimento também tem scripts e força seus representantes a tentar induzir o cliente a comprar produtos mais caros para gerar receitas adicionais.

Na Zappos, não medimos os tempos de ligação (nossa maior ligação foi de quase seis horas de duração!) e não induzimos o cliente a comprar produtos mais caros. A nossa preocupação é que o representante impressione cada cliente. Não temos scripts porque delegamos aos nossos funcionários usar o bom senso ao lidar com cada cliente. Queremos que os nossos representantes deixem suas verdadeiras personalidades brilhar durante cada telefonema para que possam desenvolver uma ligação emocionalmente pessoal com o cliente (internamente denominada PEC).

Outro de nossos exemplos, usando o telefone como dispositivo de construção e gerenciamento de marca, é o que acontece quando um cliente telefona à procura de um estilo de sapato em um tamanho específico que esteja fora de estoque. Naquelas circunstâncias, cada representante é treinado a pesquisar pelo menos três sites concorrentes, e se o sapato é encontrado em estoque, direcionar o cliente para o concorrente. Obviamente, nessas situações, perdemos a venda. Mas não estamos tentando maximizar toda e cada transação. Em vez disso, estamos tentando construir um relacionamento duradouro com cada cliente, telefonema a telefonema.

Muita gente pode pensar que é estranho que uma empresa de internet seja tão focada no telefone, quando apenas cerca de 5% das nossas vendas acontecem por meio do telefone. Na verdade, a maioria de nossos telefonemas nem mesmo resultam em vendas. Mas o que descobrimos é

que cada cliente nos contata, em média, pelo menos uma vez, em algum momento de sua vida, e só precisamos ter certeza de que usamos essa oportunidade para criar uma memória duradoura.

A maioria dos telefonemas não resulta em pedido imediato. Às vezes, um cliente pode ligar porque é a primeira vez que devolve um item, e apenas quer ajuda para executar os passos do processo. Outras vezes, um cliente pode ligar porque há um casamento no próximo fim de semana e ele precisa de conselho sobre moda. E, às vezes, temos clientes que ligam simplesmente porque se sentem solitários e querem conversar com alguém.

Lembro-me de uma vez que estava em Santa Mônica, na Califórnia, há alguns anos, em uma conferência de vendas da Skechers. Depois de uma longa noite de bar em bar, um pequeno grupo foi ao quarto de hotel de alguém para pedir comida. Minha amiga da Skechers tentou encomendar uma pizza de pepperoni do menu do serviço de quarto, mas ficou frustrada ao saber que o hotel em que estávamos hospedados não entregava pratos quentes após as 23h. Havíamos perdido o prazo há muito tempo.

Em nosso estado de embriaguez, alguns de nós a persuadimos a ligar para a Zappos para tentar encomendar uma pizza. Ela seguiu o nosso conselho, pegou o telefone e explicou ao representante da Zappos, (muito) paciente, que estava hospedada em um hotel de Santa Mônica e realmente desejava uma pizza de pepperoni, e que o serviço de quarto não estava mais entregando pratos quentes, e que queria saber se havia alguma coisa que a Zappos pudesse fazer para ajudar.

A representante da Zappos inicialmente estava um pouco confusa com o pedido, mas se recuperou rapidamente e nos colocou em espera. Voltou dois minutos depois, com uma

lista dos cinco locais mais próximos na área de Santa Mônica que ainda estavam abertos e entregando pizzas naquela hora.

Agora, verdade seja dita, eu estava um pouco hesitante para incluir esta história, porque realmente não quero que todos os que lerem este livro comecem a ligar para a Zappos para pedir uma pizza. Mas acho que é uma história divertida para ilustrar o poder de não ter scripts em sua central de atendimento e capacitar seus funcionários para fazerem o que é certo para a sua marca, não importa o quão incomum ou bizarra seja a situação.

E quanto à minha amiga da Skechers? Após o telefonema, ela é agora uma cliente para sempre.

### As 10 melhores maneiras de incutir serviço para o cliente em sua empresa

1. Faça do atendimento ao cliente uma prioridade de toda a empresa, não apenas um departamento. Uma atitude de serviço ao cliente precisa vir de cima.
2. Faça do UAU! uma palavra que faz parte do vocabulário cotidiano de sua empresa.
3. Capacite e confie nos seus representantes de atendimento ao cliente. E acredite que eles queiram prestar um bom serviço... pois, na verdade, eles o fazem. Promoções para supervisor devem ser raras.
4. Perceba que é correto descartar os clientes insaciáveis ou que abusem de seus funcionários.
5. Não meça o tempo das ligações, não obrigue seus funcionários a induzir o cliente a comprar

produtos mais caros e não use scripts.

6. Não esconda o seu número 0800. É uma mensagem não apenas aos seus clientes, mas também aos seus funcionários.
7. Veja cada ligação como um investimento na construção de uma marca de serviço ao cliente, não como uma despesa que esteja tentando minimizar.
8. Faça toda a empresa comemorar um bom serviço. Conte histórias de experiências fantásticas para todos na empresa.
9. Encontre e contrate pessoas que já sejam apaixonadas pelo atendimento ao cliente.
10. Proporcione um ótimo serviço a todos: clientes, funcionários e fornecedores.

## Cultura

Hoje, oferecemos visitas à nossa sede em Las Vegas para o público em geral. A visita leva cerca de uma hora, e abrimos a empresa ao público porque achamos que é uma ótima maneira de as pessoas entenderem o verdadeiro sentido de nossa cultura. Ela é algo para se ler, mas quase todo mundo que nos visitou nos disse que não, até realmente visitar nosso escritório e sentir nossa cultura, e finalmente compreender porque ela é tão importante.

Nem sempre foi assim. Certamente nunca planejamos oferecer visitas públicas. É apenas mais um exemplo de algo que evoluiu organicamente ao longo do tempo, e que nossos funcionários optaram por abraçar e elevar ao próximo nível.

Hoje, trabalhamos com mais de mil fornecedores diferentes. No início, sempre que um novo fornecedor visitava nosso escritório, alguém de nossa equipe comercial oferecia uma visita às nossas operações. Ao longo do tempo, com o boca a boca, descobrimos que os amigos de nossos fornecedores queriam fazer visitas e, no fim, começamos a receber pedidos aleatórios de amigos e clientes para nos visitarem.

Nos primeiros dias, uma visita levava menos de dez minutos, mas como cada vez mais pessoas começaram a visitar nosso escritório, diferentes grupos dentro da Zappos começaram a trazer ideias variadas sobre como fazer com que cada visita fosse uma experiência cada vez mais fantástica para nossos visitantes.

Cada visita é diferente, porque você nunca sabe quem vai estar no escritório ou o que uma equipe decidiu fazer no fim de semana para surpreender os nossos visitantes. Se nos visitasse hoje, poderia encontrar uma máquina de pipoca ou uma máquina de café disfarçada de robô em nosso lobby. Ao passar por diferentes departamentos, poderia encontrar um corredor de sinetes (“mais sinetes?”), uma pista de boliche montada por nossos desenvolvedores de software, empregados vestidos de piratas, funcionários cantando no karaokê, uma sala de cochilo, um zoológico de animais de estimação ou uma reunião à base de cachorro-quente. E poderia ver ainda um desfile porque um de nossos departamentos decidiu que era o dia perfeito para celebrar Oktoberfest. E você poderia dizer oi ao nosso mentor (nossa própria versão interna de Tony Robbins), usar uma coroa e tirar uma foto e depois colocá-la ao lado das fotos de Serena Williams ou Gladys Knight, quando elas visitaram nosso escritório. Ou poderia aparecer durante o nosso “Bald & Blue Day” anual (Dia de Ficar Careca), em que

funcionários se oferecem para que outros funcionários raspem suas cabeças.

### As origens do Bald & Blue Day

A nossa tradição anual do Bald & Blue Day começou como um desafio, quando estávamos em um bar. Um e-mail foi enviado no dia seguinte.

**Data:** 07 de junho de 2005

**De:** Renee N.

**Para:** Funcionários Zappos de Las Vegas

**Assunto:** A Calvície é BELA

Olá a todos,

Um desafio, ou devo dizer um convite (por alguém que permanecerá sem nome), foi posto a todos os homens CORAJOSOS da Zappos para raspem suas cabeças ou passem máquina 1. Tony também raspará a cabeça. Estamos à procura de, pelo menos, 30 homens ou mais para participarem deste evento “apenas porque ...”. Até agora temos 15 homens corajosos.

Precisamos de algumas voluntárias para ajudar a raspar as cabeças destes homens corajosos e voluntários para trazer pelo menos 5 máquinas de cortar com a lâmina número 1. Aqueles que não quiserem raspar a cabeça, favor mostrar seu apoio usando sua camiseta e/ou boné da Zappos.

Isto acontecerá amanhã, 08 de junho, às 12h30, no pátio externo da lanchonete. Por favor, responda-me o mais rápido possível se você gostaria de raspar a cabeça ou se gostaria de ser um voluntário.

Obrigado!

Nossos funcionários sabem que a prioridade número um na Zappos é a cultura da nossa empresa. Apesar de todas as coisas que acabei de mencionar terem surgido espontaneamente (da maioria delas eu mesmo não soube até que acontecessem), outras coisas que fazemos são mais intencionais e planejadas.

Por exemplo, todos os nossos funcionários têm de passar por uma área de recepção central para entrar e sair do edifício, embora existam mais portas convenientemente localizadas perto do estacionamento.

Os inquilinos anteriores usavam todas as portas em nosso prédio para sair, mas decidimos marcar todas elas somente como saída de emergência. Tomamos essa decisão quando nos mudamos para o nosso prédio, como parte de nossa meta de construir uma comunidade, aumentando as chances de interações favoráveis para os funcionários.

Na maioria das empresas, entrar nos sistemas de informática exige um login e uma senha. Na Zappos, um passo adicional é necessário: uma foto de um funcionário aleatoriamente selecionado é exibida, e é aplicado ao usuário um teste de múltipla escolha para dizer o nome daquele funcionário. Em seguida, o perfil e a biografia daquele funcionário são apresentados, para que todos possam se conhecer melhor. Embora não haja nenhuma penalidade por dar uma resposta errada, manteremos um registro de pontuação de todos. Internamente, chamamos de “Você conhece este rosto?”

Também tentamos medir a força da nossa cultura por meio de pesquisas com os funcionários, perguntando se concordam ou não com afirmações como:

- Acredito que a empresa tem um propósito maior do que simplesmente obter lucros.

- O meu papel na Zappos tem um propósito real — é mais do que apenas um emprego.
- Sinto que estou no controle da minha carreira e que estou progredindo em meu desenvolvimento pessoal e profissional na Zappos.
- Considero meus colegas de trabalho como minha família e meus amigos.
- Estou muito feliz no meu trabalho.

Estamos sempre buscando maneiras de melhorar a cultura da nossa empresa, não importa a falta de convenção ou o quão inesperada a abordagem possa ser. Por exemplo, uma pesquisa mostrou que “deixar os funcionários falarem palavrão à vontade no ambiente de trabalho pode beneficiar funcionários e empregadores”. O artigo citava que “funcionários xingam de forma contínua, mas não necessariamente de maneira negativa e abusiva. O xingamento é usado como um fenômeno social para refletir solidariedade e promover a coesão do grupo, ou como um fenômeno psicológico para liberar o estresse”. Enviamos o artigo para nossos gerentes.

Com o tempo, como nos concentramos cada vez mais em nossa cultura, finalmente chegamos à conclusão de que a cultura e a marca de uma empresa são apenas dois lados da mesma moeda. A marca é apenas um termômetro indicador da cultura de uma empresa. Essa percepção me levou a escrever o seguinte post no blog:

Sua cultura é a sua marca

Construir uma marca hoje é muito diferente de construir uma marca 50 anos atrás. Costumava



acontecer de algumas pessoas se reunirem em uma sala, decidirem qual seria o posicionamento da marca e, em seguida, gastarem muito dinheiro comprando publicidade para contar às pessoas qual era a sua marca. E se pudesse gastar bastante dinheiro, poderia construir sua marca.

É um mundo muito diferente hoje. Com a internet conectando todos, as empresas estão se tornando mais e mais transparentes, quer gostem quer não. Um cliente insatisfeito ou um funcionário insatisfeito pode fazer um blog sobre a experiência ruim com uma empresa, e a história pode se espalhar como um relâmpago por e-mail ou com ferramentas como o Twitter.

A boa notícia é que o inverso também é verdadeiro. Uma grande experiência com uma companhia também pode ser lida por milhões de pessoas quase instantaneamente.

O problema fundamental é que possivelmente você não possa antecipar todos os pontos de contato possíveis que possam influenciar a percepção da marca da sua empresa.

Por exemplo, se acontecer de você encontrar um funcionário da empresa X em um bar, mesmo que o funcionário não esteja trabalhando, a maneira como você percebe sua interação com aquele funcionário afetará a forma como você percebe a Empresa X, e, portanto, a marca da Empresa X. Pode ser uma influência positiva ou uma influência negativa. Cada funcionário pode afetar a marca de sua empresa, não apenas os funcionários da linha de frente, que são pagos para falar com seus clientes.

Na [Zappos.com](http://Zappos.com) , decidimos há muito tempo que não queremos que a nossa marca seja apenas para sapatos, roupas, ou mesmo varejo on-line. Decidimos que queríamos construir a nossa marca para ser o melhor atendimento e a melhor experiência ao cliente. Acreditamos que o atendimento ao cliente não deve ser apenas um departamento, deve ser a empresa toda.

A publicidade pode levar a sua marca somente até um ponto. Se você perguntar à maioria das pessoas qual é a “marca” da indústria aérea como um todo (não uma companhia aérea específica, mas toda a indústria), em geral dirão algo sobre o mau serviço ou a experiência ruim proporcionada ao cliente. Se perguntar às pessoas qual é a percepção sobre a indústria automobilística dos Estados Unidos de hoje, provavelmente as respostas informarão que não está em consonância com o que as montadoras exibem em suas propagandas.

Então o que uma empresa tem de fazer se não é possível apenas comprar um meio de construir a marca que você deseja?

Qual é a melhor maneira de construir uma marca para longo prazo?

Em uma palavra: cultura.

Na Zappos, a nossa crença é que se você começa com a cultura correta, a maioria das outras coisas, como o bom serviço ao cliente, ou a construção de uma grande marca em longo prazo, ou funcionários e clientes apaixonados, acontecerão naturalmente.

Acreditamos que a cultura e a marca da sua empresa são realmente apenas duas faces da mesma moeda. Pode haver uma distância entre a

marca e a cultura no primeiro momento, mas, no final, caminharão juntas.

Sua cultura é a sua marca.

Então, como você constrói e mantém a cultura que deseja?

Começa com o processo de contratação. Na Zappos, fazemos realmente dois conjuntos diferentes de entrevistas. O (a) gerente de contratação e sua equipe farão o conjunto padrão de entrevistas, buscando experiência relevante, capacidade técnica, adequação à equipe etc. Mas, em seguida, nosso departamento de RH fará um conjunto separado de entrevistas, visando exclusivamente o ajuste à cultura. Os candidatos têm de passar nos dois conjuntos de entrevistas a fim de serem contratados.

Realmente dissemos não a muitas pessoas verdadeiramente talentosas que sabíamos que poderiam ter um impacto imediato sobre nosso resultado. Mas, como sentimos que não se ajustavam à cultura, estávamos dispostos a sacrificar os benefícios de curto prazo a fim de proteger nossa cultura (e, portanto, a nossa marca) para o longo prazo.

Após a contratação, o próximo passo para a construção da cultura é o treinamento. Todo aquele que é contratado em nossa sede passa pelo mesmo treinamento que os nossos representantes da Equipe de Fidelidade ao Cliente (central de atendimento), independentemente do departamento ou do cargo. Você pode ser um contador ou um advogado, ou um desenvolvedor de software, participará exatamente do mesmo programa de treinamento.

É um programa de treinamento de quatro semanas, em que vamos contar a história da empresa, a importância do atendimento ao cliente, a visão de longo prazo da empresa, nossa filosofia sobre a cultura — e depois a pessoa fica no telefone por duas semanas, recebendo ligações dos clientes. Novamente, isso volta para a nossa convicção de que o atendimento ao cliente não deve ser apenas um departamento, deve ser a empresa como um todo.

No final da primeira semana de treinamento, fazemos uma oferta para toda a turma. Oferecemos a todos US\$ 2.000 para se demitirem (além de pagarmos o tempo que já trabalharam), e esta é uma oferta permanente até o final da quarta semana de treinamento. Queremos ter certeza de que os funcionários estão aqui por mais que apenas um salário. Queremos funcionários que acreditem em nossa visão de longo prazo e queremos que sejam parte da nossa cultura. Quando isso acontece, em média, menos de 1% das pessoas acaba aceitando a oferta.

Uma das grandes vantagens de focar na cultura é quando os repórteres vêm visitar nosso escritório. Ao contrário da maioria das empresas, não lhes damos uma pequena lista de pessoas com quem estão autorizados a falar. Em vez disso, os incentivamos a passear e a conversar com quem quiserem. É a nossa maneira de ser tão transparente quanto possível, que é parte da nossa cultura.

Formalmente definimos a cultura Zappos em 10 valores gerais:

1. Transmitir UAU! sempre.

2. Abraçar e conduzir mudanças.
3. Criar diversão e um pouco de esquisitice.
4. Ser ousado, criativo e ter a mente aberta.
5. Buscar crescimento e aprendizagem.
6. Construir relacionamentos abertos e honestos com a comunicação.
7. Construir uma equipe positiva e com espírito de família.
8. Fazer mais com menos.
9. Ser apaixonado e determinado.
10. Ser humilde.

Muitas empresas têm valores fundamentais, mas realmente não se comprometem com eles. Costumam soar como algo que fora lido em um comunicado de imprensa. Talvez você aprenda sobre eles no primeiro dia de orientação, mas depois se tornam apenas uma placa sem sentido na parede da sala de espera.

Acreditamos que seja realmente importante viver com valores fundamentais com os quais você possa se comprometer. E por se comprometer, queremos dizer que você está disposto a ser contratado e demitido com base neles. Se estiver disposto a fazer isso, então você está bem no seu caminho para a construção de uma cultura de empresa que está em consonância com a marca que você pretende construir. Você pode deixar todos os seus funcionários serem embaixadores da sua marca, não apenas o departamento de marketing ou relações-públicas. E podem ser os embaixadores da marca tanto dentro como fora do escritório.

No final do dia, basta lembrar que se você começar a cultura correta, a maioria das outras coisas,

incluindo a construção de uma grande marca, vai se encaixar por conta própria.

Embora tenhamos valores fundamentais nos orientando em tudo o que fazemos hoje, de fato não tínhamos nenhum valor fundamental para os primeiros seis ou sete anos de história da companhia. A falha é minha porque não estabeleci isso nos primeiros anos, porque era algo que sempre pensei como ser uma “coisa” muito corporativa a se fazer. Resisti em fazê-lo durante o maior tempo possível.

Estou mesmo feliz porque um funcionário finalmente me convenceu de que era necessário vir com os valores fundamentais — essencialmente uma definição formal da nossa cultura — para podermos continuar a escalada e crescer. Mas, gostaria que tivéssemos feito isso antes.

## Valores fundamentais

De volta a São Francisco, Nick, Fred e eu tentamos entrevistar todos os futuros funcionários para nos certificarmos que se ajustavam à cultura da Zappos. Quando mudamos a empresa para Las Vegas, estávamos contratando muitas pessoas muito rapidamente, devido ao nosso rápido crescimento. Não era possível estarmos envolvidos com cada decisão de nova contratação, mas o problema era que, como tínhamos muitos funcionários novos, nem todos sabiam exatamente o que estávamos procurando quando dizíamos que estávamos buscando uma adequação à cultura.

Alguém do nosso departamento jurídico sugeriu que viéssemos com uma lista de valores fundamentais para servir como um guia para os gerentes tomarem decisões de

contratação, então comecei a anotar as coisas que estávamos procurando. Pensei também sobre todos os funcionários que gostaria de clonar porque representavam bem a cultura Zappos, e tentei calcular os valores que personificavam. Também pensei em todos os funcionários e ex-funcionários que não se ajustavam à cultura, e tentei imaginar onde havia uma desconexão de valores.

Quando comecei a criar a lista, percebi que precisava contar com a contribuição de todos sobre quais deveriam ser nossos valores fundamentais, tal como fizemos com o Livro de Cultura, quando pedimos a cada funcionário para expor seus pensamentos sobre o que era a cultura da Zappos.

A lista inicial tinha trinta e sete valores fundamentais:

1. Cultura é tudo
2. UAU/Serviço
3. Confiança e fé
4. Idealismo
5. Crescimento da companhia
6. Longo prazo
7. Crescimento pessoal e extensão
8. Conquistar o impossível
9. Equipe
10. Família/relacionamentos
11. Ligações emocionais
12. Desenvolvendo sua coragem
13. Capacitação
14. Propriedade
15. Tomar iniciativa
16. Fazer o que for necessário
17. Não ter medo de cometer erros
18. Não ser convencional

19. De baixo para cima (para fazer contraponto ao de cima para baixo)
20. Parcerias
21. Ouvir
22. Comunicação em excesso
23. Excelência operacional
24. Construir para mudar
25. Melhoria contínua do crescimento
26. Fazer mais com menos
27. Inovação
28. Divulgação boca a boca
29. Sorte
30. Paixão e positividade
31. Personalidade
32. Abertura e honestidade
33. Diversão
34. Inspiração
35. Um pouco de esquisitice
36. Disposição para rirmos de nós mesmos
37. Muita confiança e respeito

Era uma longa lista, então começamos a pensar sobre quais valores eram mais importantes e realmente representavam quem gostaríamos de ser. Também pensamos se poderíamos combinar alguns em um só valor fundamental.

Ao longo de um ano, enviei e-mails para a empresa toda diversas vezes e recebi muitas sugestões e feedback sobre quais valores fundamentais eram mais importantes para os nossos funcionários.

Fiquei surpreso porque o processo demorou muito, mas queríamos ter certeza de não apressá-lo, pois quaisquer que fossem os valores fundamentais que encontrássemos no



final, queríamos que fossem aqueles que pudéssemos verdadeiramente abraçar.

A parte do compromisso era a parte mais desafiadora. Como mencionei no post do meu blog “Sua Cultura é sua Marca”, muitas corporações têm “valores fundamentais” ou “princípios de orientação”, mas o problema é que normalmente parecem desprendidos da realidade e se parecem com um comunicado de imprensa que o departamento de marketing joga fora. Muitas vezes, um funcionário poderá aprender sobre elas no primeiro dia de orientação, mas daí em diante os valores acabam apenas sendo parte de uma placa sem significado na parede da sala de espera da empresa.

Queríamos ter certeza de que isso não aconteceria com nossos valores fundamentais. Queríamos uma lista de valores fundamentais com os quais pudéssemos nos comprometer e que nos guiasse nas contratações e demissões. Se não estivéssemos dispostos a fazê-lo, não seriam “valores” verdadeiros.

Acabamos chegando finalmente a nossa lista final de dez valores fundamentais que ainda hoje usamos:

1. Transmitir UAU sempre
2. Abraçar e conduzir mudanças
3. Criar diversão e um pouco de esquisitice
4. Ser ousado, criativo e ter a mente aberta
5. Buscar crescimento e aprendizagem
6. Construir relacionamentos abertos e honestos com a comunicação
7. Construir uma equipe positiva e com espírito de família
8. Fazer mais com menos
9. Ser apaixonado e determinado
10. Ser humilde

Integridade era um valor que havia sido sugerido por alguns funcionários, mas fiz uma escolha consciente para deixá-la de fora. Senti que a integridade viria do nosso comprometimento e fazendo jus aos nossos valores fundamentais em todas as atividades, e não apenas nos referindo a eles quando fosse conveniente.

Com o tempo, nosso departamento de recrutamento desenvolveu perguntas de entrevista para cada um dos valores fundamentais, e testamos o nosso compromisso durante o processo de contratação.

Ser humilde é provavelmente o valor fundamental que acaba afetando mais nossas decisões de contratação. Há muitas pessoas experientes, inteligentes e talentosas que entrevistamos que sabemos que causariam um impacto imediato sobre nosso resultado. Mas muitas são também muito egoístas, por isso não as contratamos. Na maioria das empresas, o gerente de contratação provavelmente argumentaria que deveríamos contratar tal candidato porque ele ou ela acrescentaria muito valor para a empresa, que é provavelmente o motivo de a maioria das grandes corporações não terem grandes culturas.

Nossa filosofia na Zappos é que estamos dispostos a fazer sacrifícios em curto prazo (incluindo a perda de receitas ou lucros), se acreditamos que os benefícios de longo prazo valem a pena. Proteger a cultura da empresa e aderir aos valores fundamentais é um benefício de longo prazo.

Assim que fizemos a lista final de nossos dez valores fundamentais, enviei um e-mail para a empresa inteira descrevendo cada um deles mais detalhadamente. Ainda referimo-nos ao e-mail original até hoje. De fato, quando novos colaboradores ingressam na empresa, são obrigados a assinar um documento afirmando que leram o documento dos valores fundamentais e entenderam que cumprir os

valores fundamentais é parte da expectativa de seu trabalho.

## Documento de Valores Fundamentais da Zappos

### A MISSÃO DA ZAPPOS:

Viver de forma UAU e transmiti-lo.

À medida que crescemos como uma empresa, torna-se cada vez mais importante definir explicitamente os valores fundamentais da Zappos, a partir dos quais desenvolvemos nossa cultura, nossa marca e nossas estratégias empresariais. Com tantos novos funcionários que se ligam à empresa para atender nosso crescimento, queremos ter certeza de que todos estão na mesma página e agindo de maneira coerente com tudo o que queremos que a Zappos seja.

Com o tempo, reestruturaremos as avaliações de desempenho para que grande parte da avaliação de cada funcionário seja baseada na qualidade com que ele/ela representa e toma decisões com base nos valores fundamentais da Zappos.

Embora existam muitos subcomponentes para cada valor, condensamos os temas mais importantes nos seguintes 10 valores fundamentais:

1. Transmitir UAU sempre
2. Abraçar e conduzir mudanças
3. Criar diversão e um pouco de esquisitice
4. Ser ousado, criativo e ter a mente aberta
5. Buscar crescimento e aprendizagem
6. Construir relacionamentos abertos e honestos com a comunicação

7. Construir uma equipe positiva e com espírito de família
8. Fazer mais com menos
9. Ser apaixonado e determinado
10. Ser humilde

De modo ideal, queremos que todos os 10 valores fundamentais sejam refletidos em tudo o que fazemos, incluindo a forma como interagimos uns com os outros, como interagimos com nossos clientes e como interagimos com nossos fornecedores e parceiros comerciais.

Há muito trabalho pela frente, e vamos ter um longo tempo antes que nossos 10 valores fundamentais sejam verdadeiramente refletidos na forma como pensamos, como agimos e como nos comunicamos.

Conforme crescemos, nossos processos e estratégias podem mudar, mas queremos que nossos valores permaneçam sempre os mesmos. Nossos valores fundamentais devem ter sempre a estrutura a partir da qual tomamos todas as nossas decisões. Como esta é a primeira vez que publicamos nossos valores fundamentais, poderá haver algumas adições ou alterações a serem feitas durante o próximo ano, mas nossa meta é, em última instância, decidir a lista final de valores fundamentais para servir de estrutura e saber como conduzir e fazer crescer a empresa.

Encorajo todos a reexaminarem tudo o que está sendo feito na empresa e a se perguntarem que mudanças podem ser feitas para melhor refletir nossos valores fundamentais. Por exemplo, o nosso manual de funcionários pode ser melhorado de modo a parecer mais com a “Zappos” e menos com um manual de funcionários que pode ser encontrado em outra empresa. Os formulários que usamos internamente, nossos formulários de solicitação de

emprego, alguns dos nossos modelos de e-mail, partes do nosso site e muito, muito mais pode ser melhorado para nos sentirmos mais como Zappos e refletirmos melhor nossos valores fundamentais.

Assim, o desafio para todos é o seguinte: coloque em prática pelo menos uma melhoria por semana que faça a Zappos refletir melhor nossos valores fundamentais.

As melhorias não precisam ser dramáticas — podem ser tão simples como adicionar uma ou duas sentenças a mais a um formulário para torná-lo mais divertido, por exemplo. Mas se cada funcionário fizer apenas uma pequena melhoria por semana para refletir melhor nossos valores fundamentais, então, até o final deste ano, teremos mais de 50 mil pequenas alterações que, coletivamente, representarão uma melhoria significativa em comparação à posição em que estamos hoje.

Uma breve descrição de cada um dos 10 principais valores fundamentais segue abaixo.

Transmita UAU sempre

Na Zappos, tudo o que vale a pena fazer, vale a pena fazer com UAU.

UAU é uma palavra tão curta e simples, mas realmente engloba uma série de coisas. Com UAU, você deve se diferenciar, o que significa fazer algo não convencional e inovador. Você deve fazer algo que esteja acima e além do que é esperado. E o que quer que faça, deve causar um impacto emocional no receptor. Não somos uma empresa média, nosso serviço não é médio, e não queremos que nosso pessoal seja mediano. Esperamos que cada funcionário transmita UAU.

Quer internamente com colegas de trabalho ou externamente com nossos clientes e parceiros, transmitir UAU resulta no boca a boca. Nossa filosofia na Zappos é transmitir UAU para os serviços e a experiência, e não com qualquer situação que se relacione diretamente com compensação monetária (por exemplo, não oferecemos descontos ou promoções aos nossos clientes).

Buscamos transmitir UAU para nossos clientes, nossos colegas de trabalho, nossos vendedores, nossos parceiros e, em longo prazo, nossos investidores.

Pergunte-se: Quais são as coisas que você pode melhorar no seu trabalho ou atitudes para transmitir UAU para mais pessoas? Você já transmitiu UAU para, pelo menos, uma pessoa hoje?

---

## Transmitir UAU sempre

*por Martha C.*

Em 1984, passei sete semanas viajando pela Europa. No momento em que cheguei a Londres, que era minha última parada antes de retornar aos Estados Unidos, não tinha mais nenhum dinheiro, exceto meu dólar americano da sorte e um monte de moedas estrangeiras no fundo da minha bolsa.

Com sede, peguei uma soda em uma lanchonete e li o aviso: ACEITA-SE MOEDA ESTRANGEIRA. No momento em que cheguei à fila do caixa, já tinha tomado quase a lata toda quando avistei outro aviso: NÃO SE ACEITA MOEDA ESTRANGEIRA. APENAS NOTAS. Minha tentativa de convencer o caixa a aceitar todas as minhas moedas foi inútil e a última coisa que queria fazer era me separar do meu dólar da sorte.

De repente, o cavalheiro atrás de mim se aproximou e pagou a minha soda. Eu lhe agradei e tentei lhe dar todas as minhas moedas, mas ele se recusou a aceitar. Apenas me pediu para que começasse a fazer gentilezas aleatoriamente para outras pessoas. Aquele episódio com um estranho no aeroporto de Londres ficou marcado na minha lembrança para sempre. Avançando para a manhã da última terça-feira, 2008, acabei de verificar minha longa lista de compras no Walgreens e parei no caixa. Duas pessoas que tinham apenas alguns itens pararam atrás de mim, então, naturalmente, os deixei passar primeiro. Quando foi minha vez, o caixa tinha passado um terço das minhas compras quando um cavalheiro idoso chegou à fila. Em suas mãos, duas latas de amendoim, um remédio e um protetor labial.

Voltei-me para ele e pedi para que me desse suas compras. Com um olhar perplexo em seu rosto, me perguntou por quê. Queria dizer abertamente: é um ato aleatório de gentileza, mas em vez disso, as palavras *“É um ato aleatório de UAU”* saíram da minha boca. Desde que comecei a trabalhar na Zappos, a palavra UAU substituiu gentil naturalmente. Em vez de corrigir o que eu disse, continuei. O caixa passou as compras e colocou os itens em uma sacola e a entregou nas mãos do cavalheiro.

Ele olhou para mim e disse: “Me fale mais sobre este ‘ato aleatório de UAU.’” Ele ouviu minha história sobre o estranho em Londres, me agradeceu profundamente e saiu da loja. Agora era a vez de o caixa me olhar de forma estranha. Ele também quis saber dos “atos aleatórios de UAU” e expliquei que trabalhava na Zappos e um de nossos valores fundamentais era transmitir UAU aos nossos clientes.

Deixando aquela loja, tive um sentimento incrível. Não apenas compartilhei UAU, compartilhei isso com duas pessoas e espero que também passem isso para a frente um dia.

Alguns dias mais tarde, no caminho da Zappos para a minha casa depois do meu turno da noite, entrei no mesmo Walgreens às 7h da manhã. Tinha acabado de entrar na loja quando escutei: “Oi, Martha.” Descobri que era o mesmo caixa do outro dia.

Surpresa, eu disse: “Não acredito que lembra meu nome.” Ele respondeu: “Escrevi seu nome na nota fiscal do cartão de crédito, porque não queria esquecer a pessoa que me ensinou sobre ‘atos

aleatórios de UAU e gentileza’. contei isso a outras pessoas também!”

A coisa engraçada era que agora ele estava me retornando um UAU.

---

## Abraçar e conduzir a mudança

Parte de estar em uma empresa em crescimento é que a mudança é constante. Para algumas pessoas, especialmente aquelas que vêm de empresas maiores, inicialmente a mudança constante pode ser algo instável. Se não está preparado para lidar com a mudança constante, então você provavelmente não é muito adequado para a empresa.

Devemos aprender não apenas a não ter medo das mudanças, mas a abraçá-las com entusiasmo e, talvez até mais importante, incentivá-las e direcioná-las. Devemos sempre nos planejar e estar preparados para a constante mudança.

Embora as mudanças possam vir, e virão de todas as direções, é importante que, em sua maioria, as mudanças na empresa sejam dirigidas de baixo para cima — das pessoas que estão na linha de frente, mais próximas dos clientes e/ou problemas.

Nunca aceite ou fique muito confortável com o *status quo*, porque as empresas que se envolvem em problemas são historicamente aquelas que não são capazes de se adaptar às mudanças e responder com a rapidez necessária.

Estamos sempre evoluindo. Se quisermos continuar à frente de nossa concorrência, devemos mudar continuamente e mantê-la em uma posição de adivinhação. Outros podem copiar nossas imagens, nosso embarque e a



aparência geral do nosso site, mas não podem copiar nossas pessoas, nossa cultura ou nosso serviço. E não serão capazes de evoluir tão rápido como nós, pois abraçar mudanças constantes é parte da nossa cultura.

Pergunte a si mesmo: Como você se planeja e se prepara para mudanças? Você vê novos desafios de modo otimista? Você incentiva e dirige mudanças? Como você encoraja mais mudanças que devem ser iniciadas de baixo para cima?

Você autoriza seus subordinados diretos a iniciar mudanças?

---

O Poder do 1%  
Postado no blog por Alfred L,  
CFO/00, Janeiro 2009

Era o melhor dos tempos e era o pior dos tempos.  
*Um conto de duas cidades*, por Charles Dickens

Nos relatórios da CNBC de 2008, Maria Bartiromo citou Charles Dickens, observando que, embora Dickens estivesse se referindo à Revolução Francesa, poderia estar facilmente falando de 2008.

Sem dúvida, 2008 foi um ano muito desafiador, começando com uma economia fraca e um ambiente de varejo que se retraiu lentamente na primeira metade do ano e depois despencou na segunda. Dependendo das reportagens que você lê, o comércio eletrônico on-line caiu de 3 a 5% neste Natal, marcando a primeira vez que o comércio eletrônico não cresceu. Ler essas notícias não tão positivas apenas mostra como temos sorte na Zappos, pois conseguimos passar por essa época difícil e produzir resultados incríveis.

Não, as coisas não foram perfeitas, mas 2008 foi até um grande ano para nós! Os resultados oficiais têm de aguardar o fechamento dos livros da nossa equipe do financeiro e a liberação das informações financeiras auditadas no início de março, mas conseguimos expandir nossos negócios no ano passado e durante a temporada de férias (quando o comércio eletrônico caiu), ultrapassamos US\$ 1 bilhão em vendas brutas de mercadorias. E, ao seguir “Fazer mais com menos”, mantivemo-nos rentáveis e com caixa positivo, todo o tempo nos divertindo muito servindo nossos clientes!

Podemos ficar lembrando 2008, mas agora que 2009 está aqui e estamos de volta de uma inatividade muito necessária, é hora de retomar o nosso plano A. Vamos examinar nossos objetivos e planos “oficiais” após a aprovação do nosso conselho, mas antes mesmo que isto ocorra “oficialmente”, já sabemos o que precisamos fazer.

Uma coisa que o incentivo a fazer é reler o documento sobre nossos valores fundamentais e fazer pelo menos uma melhoria por semana para tornar a Zappos melhor. O ideal seria fazer isso todos os dias. Parece assustador, mas lembre-se, as melhorias não têm de ser dramáticas. Pense no que significa melhorar apenas 1% por dia e aproveitar esse dia em todos os dias. Se o fizer, terá um efeito bastante significativo e nos fará 37 vezes melhores, não 365% (3,65x) melhor, no final do ano.

Acorde todos os dias e pergunte a si mesmo não somente qual é a melhoria de 1% que posso fazer para tornar a Zappos melhor, mas também qual é a melhoria de 1% que eu posso fazer para tornar-me melhor pessoal e profissionalmente. No final, nós, como a Zappos, não podemos crescer a menos que como indivíduos crescamos também.

Imagine-se fazendo 1% de mudança a cada dia que compõe e, conseqüentemente, torna você e a Zappos 37 vezes melhores no final do ano. Imagine se todos os funcionários na Zappos fizessem o mesmo. Imagine o quão melhores você, a Zappos e o mundo seriam no próximo ano.

Não vai ser fácil e 2009, sem dúvida, apresentará o seu próprio conjunto de desafios, mas positivamente os venceremos. Tenha um ótimo e feliz 2009!

PPS: Esta é para os nerds da matemática. Se você começar com US\$ 100 no início do ano e for capaz de aumentar o que tem 1% todos os dias, no final do ano, você terá  $US\$ 3.778,34 = S\$ 100 * (1 + 1\%) ^ {365}$ . Isso é 37,78 vezes o que você tinha no início do ano. Aplique esse 1% em cada dia!

PPS: Sim, sou um nerd da matemática. Não, não era legal o suficiente para participar do time de futebol, por isso me juntei à equipe de matemática. Obrigado por me aturar.

---

## Criar diversão e um pouco de esquisitice

Uma das coisas que torna a Zappos diferente de um monte de outras empresas é que valorizamos o fato de sermos divertidos e um pouco estranhos. Não queremos nos tornar uma dessas grandes empresas que se sentem corporativas e enfadonhas. Queremos ser capazes de rir de nós mesmos. Procuramos tanto a diversão como o bom humor em nosso trabalho diário.

Isto significa que muitas coisas que fazemos podem ser não convencionais — ou então não seria um pouco esquisito. Não estamos procurando esquisitice louca ou extrema. Queremos apenas um toque de esquisitice para tornar a vida mais interessante e divertida para todos. Queremos que a empresa tenha uma personalidade única e memorável.

A cultura da nossa empresa é o que nos faz bem-sucedidos, e em nossa cultura comemoramos e abraçamos a nossa diversidade e a individualidade de cada pessoa. Queremos que as pessoas expressem sua personalidade no seu trabalho. Para as pessoas de fora, isso pode ser compreendido como inconsistência ou esquisitice. Mas a consistência está em nossa crença de que funcionamos melhor quando podemos ser nós mesmos. Queremos que a

esquisitice em cada um de nós seja expressa em nossas interações uns com os outros e em nosso trabalho.

Um dos efeitos colaterais do incentivo à esquisitice é que ela encoraja as pessoas a pensar sem convencionalismos e a ser mais inovadoras. Quando você combina um pouco de esquisitice com a certeza de que todos estão se divertindo no trabalho, resulta em uma situação de ganha-ganha para todos: funcionários são mais empenhados no trabalho que fazem e a empresa como um todo se torna mais inovadora.

Pergunte-se: O que podemos fazer para sermos um pouco esquisitos e nos diferenciarmos de todos os outros? O que podemos fazer que seja divertido e esquisito ao mesmo tempo? Você se diverte em seu trabalho, e o que você pode fazer para torná-lo mais divertido? O que você faz para tornar o trabalho de seus colegas divertido?

---

Diversão e um pouco de esquisitice:  
bate-papo ao vivo  
Um post de blog de Todd, um cliente da Zappos

A razão pela qual eu estava testando o bate-papo ao vivo da Zappos era porque sou o “Navegador chefe” de uma loja de cruzeiro de praia, e fiquei curioso sobre como a Zappos lidaria com o meu bate-papo. A Zappos é conhecida por seu serviço e por deixar os seus representantes “serem eles mesmos”. Coloquei isto em teste hoje à noite e joguei uma ou duas bolas curvas para todos os lados em um rapaz que me ajudava em um bate-papo ao vivo. Usei o apelido “Timmy” e fiz uma pergunta totalmente aleatória sobre um produto aleatório. Veja o registro do bate-papo real abaixo. A Zappos manda ver! Não conseguiria fazer essas coisas, juro.

Agora você está em um bate-papo com Jonathan.

JONATHAN: Olá Timmy. Como posso ajudá-lo?

Timmy: Você sabe qual é o tamanho do G-Shock Atomic SolarAWG101 SKU # 740 3774 ?

TIMMY: Quero dizer, o tamanho do pulso em que serviria?

Timmy: Timmy tem um pulso grande e gordo.

TIMMY: Timmy precisa relógio grande.

JONATHAN: Eu vou ver o que posso encontrar para Timmy.

Timmy: Impressionante. E será que podemos, por favor, continuar a falar de Timmy na 3a pessoa? Timmy gosta de aumentar o ego de Timmy por falar sobre Timmy daquela maneira.

JONATHAN: Jonathan ficaria feliz em negligenciar o uso de pronomes por toda a duração desta conversa.

TIMMY: Jonathan e Timmy podem se dar muito bem.

Jonathan: Timmy será capaz de medir seu pulso?

TIMMY: O pulso de Timmy é grande, mas não muito. Timmy não tem os instrumentos de medição necessários.

TIMMY: Timmy mede 1,95 m de altura e pesa cem quilos, se isso ajuda Jonathan.

JONATHAN: Por sorte, este é quase o tamanho do irmão do Jonathan, então isso ajuda.

JONATHAN: Jonathan acha que este relógio vai funcionar bem para Timmy. A circunferência do relógio é de 22,86 cm, então provavelmente servirá no pulso de Timmy.

TIMMY: Ok, legal.

TIMMY: Seus produtos e relógios têm postagem de devolução gratuita como seus sapatos?

TIMMY: Caso Timmy queira outro ou coisa parecida.

Jonathan: E se não ficar bom, contanto que o relógio esteja em sua condição original e na embalagem original, Timmy tem 365 dias para devolver seu pedido. Nós mesmos pagaremos a postagem de devolução! Como sempre, nossa postagem para Timmy será gratuita.

TIMMY: Timmy agradece Jonathan pela grande ajuda.

Jonathan: Jonathan dá boas-vindas a Timmy.

JONATHAN: O prazer é do Jonathan!

JONATHAN: Jonathan pode fazer algo mais para Timmy?

Timmy: Não, isso é tudo o que Timmy precisa.

TIMMY: Timmy feliz.

JONATHAN: Bom. Timmy já tem uma conta cadastrada na Zappos?  
JONATHAN: Jonathan vai atualizar a conta do Timmy.  
Timmy: Sim, Timmy é um comprador recorrente.  
TIMMY: Mas “Timmy” é meu alter ego e não meu nome verdadeiro.  
JONATHAN: Bem, qual é o endereço de e-mail de “Timmy”? Vou te conectar.  
TIMMY: Timmy havia feito pedidos usando [txxxxxx@gmail.com](mailto:txxxxxx@gmail.com) no passado  
JONATHAN: Certíssimo TODD!  
JONATHAN: Vou fazer o upgrade de sua conta para o status VIP! Isso garantirá que todos os seus futuros pedidos irão com 1 dia útil e postagem livre de taxas!  
JONATHAN: Apenas faça seus futuros pedidos no <http://vip.zappos.com>.  
TIMMY: Timmy gosta!  
Jonathan: Bom. Bom...  
JONATHAN: Deixe Jonathan saber se tem mais alguma coisa que Jonathan possa fazer para Timmy.  
TIMMY: Ok, Timmy, ok agora. Timmy hora de ir às compras.  
Jonathan: Divirta-se!

---

## Ser ousado, criativo e ter a mente aberta

Na Zappos, pensamos que é importante para as pessoas, e para a empresa como um todo, ser corajoso e audacioso (mas não imprudente). Queremos que as pessoas não tenham medo de arriscar e não tenham medo de errar, porque se as pessoas não estão cometendo erros, então significa que não estão se arriscando o bastante. Com o passar do tempo, queremos que todos desenvolvam sua coragem sobre decisões de negócios. Queremos que as pessoas se desenvolvam e melhorem suas qualidades de tomar decisões. Nós as incentivamos a cometer erros, contanto que aprendam com eles.

Nunca quisemos nos tornar complacentes e aceitar o *status quo* apenas porque esta é a maneira como as coisas sempre têm sido feitas. Devíamos sempre estar buscando aventura e nos divertir explorando novas possibilidades. Por termos a liberdade de ser criativos nas nossas soluções, exploramos novas possibilidades. Abordamos situações e desafios de mente aberta.

Algumas vezes, nosso senso de ousadia e criatividade nos torna não convencionais nas nossas soluções (porque temos liberdade para pensar de forma não convencional), mas isso é o que nos permite crescer e estar à frente na concorrência.

Pergunte a si mesmo: Você está arriscando? Você está com medo de cometer erros? Você se força a sair da sua zona de conforto? Existe um senso de ousadia e criatividade no trabalho que faz? Quais são as coisas criativas com que você pode contribuir para a Zappos? Você aborda situações e desafios de mente aberta?

---

## Ser ousado, criativo e ter a mente aberta

*por Christa F. (Gerente de Recrutamento)*

Quando me liguei à Zappos, em dezembro de 2004, estava deixando para trás uma equipe cansativa na indústria depois de oito anos de trabalho em duas companhias estafantes, muito grandes e muito corporativas. Naquele mundo, complacência e *status quo* reinavam, aventura e diversão foram banidas havia muito tempo, se é que houve. Fui definhando devagar e decidi que nunca mais queria entrevistar outra pessoa. Se prestaram atenção ao meu cargo, devem estar pensando: “Hum, isso parece... esquisito”, não se preocupe, esta história tem um final feliz.

Vi que a [Zappos.com](http://Zappos.com) tinha uma vaga para RH Geral e me inscrevi. Esta era a empresa de que todos estavam falando — a empresa nova, hip!, divertida, empresa legal que tinha apenas se mudado para a cidade de São Francisco. E, ao mesmo tempo, era definitivamente interessante e empolgante, eu mencionei que realmente gostaria de sair do recrutamento.

De alguma maneira as estrelas se alinharam e eu consegui o emprego! Em alguns dias na minha segunda semana, meu gerente, com jeito, se aproximou de mim para dizer que, devido ao meu histórico, meu primeiro grande projeto era — tambores, por favor — sim, ajudar a definir o processo de seleção e começar o recrutamento. Suspiro...

Você poderia adivinhar que provavelmente eu não estava empolgada no começo, mas aqui está o que rapidamente entendi — meu problema com recrutamento não era a função em si, era a falta de criatividade e de ousadia no meu trabalho que estava “me matando devagarzinho”.

Na Zappos, como todos os valores fundamentais, “Ser aventureiro, criativo e ter a mente aberta” não é uma recomendação; é a maneira como vivemos. E se você acha que não consegue aplicar este ou outro valor fundamental nos departamentos tradicionalmente indigestos, voltados para política, e chatos (sem dúvida RH está provavelmente no topo da lista) da sua empresa, pense novamente.

Quando estávamos trabalhando para a criação de nosso processo de recrutamento e seleção, estávamos tentando imaginar não só a forma de avaliar se os candidatos se adaptariam aos nossos valores fundamentais, mas também como íamos demonstrar e apresentar — infundir-lhes — nossos valores fundamentais em nosso processo. Falar sobre ter de ser criativo, estar disposto a assumir alguns riscos e a ter a mente aberta!

Por exemplo, um dos maiores desafios foi a contratação de um grande volume de representantes para a Equipe de Fidelidade ao Cliente muito rápido. Com uma equipe de três na época, não tínhamos mesmo a possibilidade de entrevistar com a rapidez exigida. Tony teve uma ideia maluca, como é de seu costume, e sugeriu que em vez de fazer um trabalho tradicional regular e receber um monte de pessoas, por que não fazer um rápido trabalho de tempo marcado?



Minha primeira reação foi: *que martírio, não!* , isso nunca vai funcionar, e vou precisar de um mês para calcular e acertar isso. Mas, no espírito de ter a mente aberta e, falando a verdade, não ter um plano melhor, experimentamos. Começamos com o básico: Colocamos um anúncio no jornal; os candidatos vieram para ouvir uma apresentação na Zappos e os detalhes do emprego e, em seguida, se reuniram com seis funcionários da Zappos por cinco minutos cada um para a entrevista. Nossa intenção era eliminar pessoas que definitivamente não se adaptariam rapidamente e, em seguida, trazer de volta o resto para entrevistas formais.

Ficou longe de ser perfeito, mas era um começo. Desde então, o trabalho de refinamento e de tornar o processo cada vez mais eficaz e parecido com a Zappos foi um desafio emocionante. Durante o ano, acrescentamos coisas como música, dança, bebidas e petiscos à apresentação. Nós o fizemos de forma interativa e surpreendente, parte informativa, parte comédia. Tínhamos pessoas que se apresentavam ao grupo e compartilhavam um fato engraçado (não é uma maneira ruim de ver quem são os líderes que se destacam no grupo) e também fizemos um “momento Oprah”, em que sorteamos prêmios (festival Zappos) para “pessoas sortudas da plateia”. Adotamos um antigo temporizador de cozinha na entrevista para marcar o tempo e quando os cinco minutos terminavam, os candidatos sabiam que tinham de se dirigir para o próximo entrevistador, avisados pelo alarme (bzzzz) e um coro “MUDAR”!!!

A energia e a empolgação da crescente equipe de recrutamento sobre como tornar o trabalho da cultura da Zappos bem melhor, mais eficaz, mais divertido e mais reflexivo eram impressionantes. Rapidamente se espalhava por todas as coisas que fazíamos e se manifestava em coisas como salas temáticas de entrevistas onde os candidatos podiam relaxar mais, responder às perguntas com autenticidade e mostrar a sua própria personalidade e criatividade. Transparecia até mesmo na orientação de nova contratação. Como parte dos documentos que abrangemos, um trata das expectativas para as quatro semanas de aula de nova contratação — que é essencialmente uma lista de razões pelas quais uma pessoa pode ser demitida naquelas primeiras semanas. Falar sobre rumores mata no primeiro dia. Sim, a informação é importante e precisa ser compartilhada, mas como fazemos isso ao modo da Zappos?

Graças a dois leais seguranças do *Saturday Night Live* da minha equipe, decidimos “roubar” alguns personagens bem conhecidos e queridos do show e fazer paródias para transmitir as informações, mas de uma maneira muito exagerada e engraçada.

Há muitos outros exemplos que poderia dar, mas basta dizer que cinco anos mais tarde, quando olho para minha equipe e para o que fizemos na Zappos, sinto-me muito orgulhosa e completamente realizada com o nosso trabalho. O problema quando alguém se sente esgotado, entediado, desmotivado ou reprimido em seu trabalho não é o trabalho em si, mas o ambiente e as regras de playground dadas a ele para fazer o trabalho.

Deixe seus funcionários assumirem riscos e tentarem coisas novas. Algumas vão funcionar e outras não, e está tudo bem. Deixe seus funcionários trazerem tudo de si para o seu trabalho. Você pode ter um engenheiro de software surpreendentemente talentoso que é também um roqueiro — deixe que ele ou ela encontre uma saída para essa paixão no trabalho também.

Acho que quando as pessoas dizem que têm horror de ir ao trabalho na segunda-feira de manhã é porque estão deixando um pedaço de si mesmos em casa. Por que não ver o que acontece quando você desafia seus funcionários a trazerem todo o seu talento para o trabalho e os recompensar não por fazê-lo apenas, como todos os outros, mas por irem além dos limites comumente aceitos, para serem audaciosos e terem a mente aberta, e tentarem coisas novas?

Então você vê, há sempre um final feliz, certo? Ainda estou no recrutamento, entrevisto as pessoas diariamente, e definitivamente adoro isso!

---

## Amostra de perguntas da entrevista na Zappos

*O candidato está disposto a pensar e agir de forma não convencional.*

- “Dê-me um exemplo de seu(s) trabalho(s) anterior(es) onde você tinha de pensar e agir de

forma não convencional.”

- “Qual foi o melhor erro que você cometeu no trabalho? Por que foi o melhor?”
- “Conte-me sobre uma vez que você percebeu um problema/setor a ser melhorado que estava fora de sua obrigação e resolveu sem ser solicitado. O que era, como você resolveu?”

*O candidato é mais criativo que a média.*

- “Você diria que é mais ou menos criativo que a média? Pode me dar um exemplo?”
- “Se fosse o seu primeiro dia de trabalho na Zappos e sua tarefa fosse tornar a entrevista/processo de recrutamento mais divertido, o que faria durante aquelas oito horas?”

*O candidato está disposto a assumir riscos na tentativa de resolver um problema.*

- “Cite um exemplo de um risco que você correu em um trabalho anterior. Qual foi o resultado?”
- “Quando foi a última vez que você quebrou as regras/políticas da empresa para realizar o trabalho?”

## Buscar crescimento e aprendizagem

Na Zappos, achamos que é importante os funcionários crescerem, tanto pessoal como profissionalmente. É importante desafiar constantemente e se esforçar, e não se prender a um emprego onde você não sinta que está crescendo ou aprendendo.

Acreditamos que dentro de cada funcionário há mais potencial do que ele/ela próprio(a) imagina. Nosso objetivo

é ajudar os funcionários a desbloquear aquele potencial. Mas tem de ser um esforço conjunto: você tem de querer desafiar e esforçar-se para que aquilo aconteça.

Se você ficar na Zappos por mais alguns meses, uma coisa é clara: a Zappos está crescendo. Crescemos porque assumimos novos desafios, e enfrentamos ainda mais desafios novos porque estamos crescendo. É um círculo vicioso, e isto é uma boa coisa: esta é a única maneira para a empresa sobreviver. Mas isto pode também, às vezes, ser arriscado, estressante e confuso.

Às vezes pode parecer que novos problemas surgem tão rápido quanto resolvemos os antigos (às vezes mais rápido!), mas isso significa apenas que estamos caminhando — que estamos ficando cada vez melhores e mais fortes. Quem quiser competir conosco tem de aprender as mesmas coisas; assim, problemas são apenas marcadores de quilometragem. Cada um que superamos significa que estamos ficando melhores.

No entanto, não importa o quão melhor ficamos, sempre teremos um trabalho duro a fazer, nunca ficará completamente pronto, e nunca vamos “acertar”.

Isso pode parecer negativo, mas não é: vamos fazer o melhor para “acertar”, e, em seguida, fazê-lo novamente, quando entendermos que as coisas mudaram. Esse é o ciclo de crescimento e, gostemos ou não, esse ciclo não vai parar.

É difícil. Mas se não estivéssemos fazendo algo difícil, então não teríamos uma empresa. A única razão pela qual não somos engolidos por nossa concorrência é porque o que fazemos é difícil, e o fazemos melhor do que ninguém. Se nunca fica muito fácil, comece a olhar para um maremoto de concorrência para nos arrastar para longe.

Pode parecer, às vezes, que não sabemos o que estamos fazendo. E é verdade: não sabemos. Isso é um pouco assustador, mas você pode se sentir confortável ao saber que ninguém mais sabe fazer o que estamos fazendo também. Se soubesse, seria a loja de calçados mais popular da web. Claro, as pessoas fazem parte daquilo que fizemos antes, mas o que aprendemos ao longo dos anos na Zappos é que a tormenta está nos detalhes. E é aí que estamos abrindo novos caminhos.

Portanto, não há especialistas no que estamos fazendo. Exceto nós: estamos nos tornando especialistas conforme fazemos. E para todos que colocamos no nosso convívio, a melhor habilidade que podem trazer é a experiência da aprendizagem e da adaptação e a imaginação de coisas novas — ajudando a empresa a crescer e, no processo, também estarão crescendo.

Pergunte a si mesmo: Como você cresce pessoalmente? Você é uma pessoa melhor hoje do que era ontem? Como você ensina o caminho aos seus colegas de trabalho e subordinados diretos para crescerem pessoalmente? Como você ensina os caminhos aos seus colegas de trabalho e direciona subordinados para crescerem profissionalmente? Como você se desafia e exige o máximo de si? Você está aprendendo algo a cada dia? Qual é a sua visão para onde deseja ir? Como você administra a empresa como um todo para crescer? Você está fazendo todo o possível para promover o crescimento da empresa e, ao mesmo tempo, está ajudando os outros a entenderem o crescimento? Vocês entendem a visão da empresa?

---

## Buscar crescimento e aprendizagem

*Por Maura S.*

Quando comecei a trabalhar na Zappos seis anos atrás, não tinha planos para seguir uma carreira. Aconteceu de vir morar em São Francisco, tentando conseguir um emprego de período integral no mundo dos museus. Não estava funcionando muito bem, por isso me inscrevi para atender telefones a fim de poder pagar o aluguel.

Olhando para trás, era simplesmente um emprego. Agora vi que o trabalho se tornou algo muito mais significativo.

Soube que a Zappos era um ótimo lugar para trabalhar de imediato devido a duas coisas: as pessoas excelentes com quem tenho de passar o meu dia, e sua fantástica filosofia no atendimento ao cliente. Mas realmente não acho que entendia como a empresa era especial até dar um enorme salto de fé e mudar-me com eles para Las Vegas, em abril de 2004.

Os Valores Fundamentais da Zappos nos foram enviados em 2006. Sabíamos que tínhamos uma cultura única e agora tínhamos uma referência, algo com que todos contribuíamos, algo que dizíamos: “Sim! É nisto que acreditamos.”

Os valores fundamentais não eram apenas para o escritório: eram um modo de vida. Eu os adorava e me identificava com eles, mas de imediato me aperfeiçoei no Valor Fundamental n.º 5: Buscar crescimento e aprendizagem.

Naquela época, eu estava na empresa há dois anos e meio. Naquele curto espaço de tempo, fui promovida a posições de gerenciamento, quando não tinha qualquer experiência e não estava procurando isso. Observando o passado, sou grata por terem me promovido.

Sabia que a Zappos acreditava em mim, talvez mesmo antes que eu pudesse acreditar em mim mesma em certos cargos. Por causa disso, fui capaz de aprender e crescer aos trancos e barrancos, tanto profissional como pessoalmente.

Após os valores fundamentais aflorarem, realmente comecei a “ir atrás” de tudo o que fosse crescimento e aprendizado à minha

volta. Percebi como tive sorte de trabalhar em um ambiente que dá este tipo de apoio, onde podia aparecer com ideias e saber que me dariam sinal verde para “apenas fazer”.

Tornei-me mais confiante e certa do meu papel como líder na empresa. Esforcei-me para começar a falar em nome da Zappos em conferências, algo que teria horror de fazer cinco anos atrás. Agora eu adoro.

Estava aprendendo e crescendo não só dentro das paredes da Zappos, mas também na minha vida pessoal. Era capaz de definir metas e comprar uma casa sozinha. Quando criança, era uma ávida leitora, mas, na faculdade, perdi meu entusiasmo pela leitura. Agora não posso acompanhar todos os livros maravilhosos que existem.

Também me esforcei para voltar a um estilo de vida saudável. Corri cinco meias maratonas e atualmente estou treinando para a minha primeira maratona completa em dezembro (patrocinada pela Zappos!). Viajei para a Ásia para praticar mergulho, à América Central para escalar um vulcão, e acampeei em um vulcão para assistir à erupção de um vulcão vizinho. Que felicidade!

É incrível olhar para trás nos últimos seis anos, imaginar-me com 25 anos, e ver o quanto cresci e mudei. A Zappos tem sido uma grande parte desse crescimento e a cada dia que caminho para o trabalho, mal posso esperar para aprender mais.

---

## Construir relacionamentos abertos e honestos com a comunicação

Basicamente, acreditamos que abertura e honestidade geram os melhores relacionamentos porque levam à confiança e à fé. Valorizamos relacionamentos próximos em todas as áreas: com os gerentes, subordinados diretos, clientes (internos e externos), fornecedores, parceiros de negócios, membros de equipe e colegas de trabalho. Relações estreitas e positivas, que são abertas e honestas, são uma grande parte do que diferencia a Zappos da

maioria das outras empresas. Os relacionamentos estreitos nos permitem realizar muito mais do que seria possível de outra forma.

Um ingrediente fundamental nos relacionamentos próximos é desenvolver ligações emocionais. É importante agir sempre com integridade em seus relacionamentos, ser compassivo, amigo, leal e ter certeza de que você faz a coisa certa e trata bem os seus relacionamentos. A coisa mais difícil de fazer é construir confiança, mas se existir confiança, pode-se realizar muito mais.

Em qualquer relacionamento, é importante ser um bom ouvinte, bem como um bom comunicador. Uma comunicação aberta e honesta é a melhor base para qualquer relacionamento, mas lembre-se: no final do dia, não é o que você diz ou aquilo que faz, mas o que importa mesmo é como você faz as pessoas se sentirem. A fim de que se sintam bem em um relacionamento, as pessoas devem saber que a outra pessoa realmente se preocupa com elas, pessoal e profissionalmente.

Na Zappos, abraçamos a diversidade de pensamentos, opiniões e experiências. Quanto mais amplos e diversificados são seus relacionamentos, maior é o impacto positivo que você pode causar na empresa, e mais valor você terá para a empresa. É fundamental para a construção de relacionamentos desenvolver uma comunicação eficaz, aberta e honesta.

Conforme a empresa cresce, a comunicação se torna cada vez mais importante, porque todo mundo precisa entender como sua equipe se conecta ao panorama geral do que estamos tentando realizar.

A comunicação é sempre um dos pontos mais fracos em qualquer organização, não importa a qualidade dessa comunicação. Queremos que todos sempre se esforcem



para incentivar completamente a comunicação completa e eficaz.

Pergunte a si mesmo: O quanto as pessoas gostam de trabalhar com você? Como pode melhorar esses relacionamentos? Quais são os novos relacionamentos que você pode construir pela companhia, além de apenas os colegas de trabalho com quem trabalha diariamente? Como você transmitiria UAU para as pessoas com quem você se relaciona? Como você pode tornar seus relacionamentos mais abertos e honestos? Como você pode fazer um trabalho melhor de comunicação com todo mundo?

## POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA ZAPPOS

SEJA AUTÊNTICO E USE SUA MELHOR  
CAPACIDADE DE JULGAMENTO

Construir uma equipe positiva e com espírito de família

Na Zappos, colocamos muita ênfase em nossa cultura porque somos duas coisas: uma equipe e uma família. Queremos criar um ambiente que seja acolhedor, caloroso e desafiador. Incentivamos a diversidade de ideias, opiniões e pontos de vista.

Os melhores líderes são aqueles que lideram pelo exemplo e são tanto adeptos como líderes da equipe. Acreditamos que, em geral, as melhores ideias e decisões são tomadas de baixo para cima, ou seja, por aqueles que estão na linha de frente, que estão mais próximos dos problemas e/ou clientes. O papel de um gerente é remover obstáculos e permitir que seus subordinados se dirijam para o sucesso. Isto significa que os melhores líderes são servos-líderes. Servem aqueles que lideram.

Os melhores membros de equipe tomam iniciativa quando percebem problemas para que a equipe e a empresa

possam ter sucesso. Os melhores membros de equipe se apropriam dos problemas e colaboram com outros membros de equipe sempre que surgem desafios.

Os melhores membros de equipe têm influência positiva um sobre o outro e sobre todos que encontram. Esforçam-se para eliminar qualquer tipo de cinismo e de interações negativas. Em vez disso, os melhores membros de equipe são os que se esforçam para criar harmonia uns com os outros e com quem quer que interajam.

Acreditamos que as melhores equipes são aquelas que não apenas trabalham entre si, mas também interagem uns com os outros fora do ambiente do escritório. Muitas ideias ótimas da empresa foram resultado direto de interação informal fora do escritório.

Por exemplo, a ideia para o nosso livro de cultura surgiu de um debate casual fora do escritório.

Todavia, somos mais do que apenas uma equipe — somos uma família. Tomamos conta uns dos outros, cuidamos uns dos outros e ultrapassamos limites por causa dos outros, porque acreditamos e confiamos uns nos outros. Trabalhamos juntos, mas também nos divertimos juntos. Nossos laços vão muito além dos típicos relacionamentos de “colega de trabalho” encontrados na maioria das outras empresas.

Pergunte-se: Como você incentiva mais o trabalho em equipe? Como você incentivaria mais pessoas a tomarem iniciativas? Como você incentiva mais pessoas a assumirem as situações? O que você faz com os membros da equipe para que se sintam tanto uma família como uma equipe? Como você pode construir relacionamentos mais estreitos com os membros de sua equipe, tanto dentro como fora do escritório? Você incute um senso de equipe e família não somente dentro de seu departamento, mas também em

toda a empresa? Você exemplifica um espírito de equipe positivo?

---

## Construir uma equipe positiva e com espírito de família

*Por Robin P.*

Meu marido faleceu em circunstâncias trágicas em dezembro de 2007. Eu não conseguia começar a pensar no que aquilo significaria para nossos filhos, nossa família ou para mim.

Na hora em que ouvi a notícia, fiquei estarelecida, mas precisava fazer um telefonema. Curiosamente, o telefonema não foi para um membro imediato da família. Foi para a minha empresa, a [Zappos.com](http://Zappos.com). Aquele ato me fez perceber a forte ligação que eu sentia com os meus colegas de trabalho e com a cultura Zappos. No íntimo, era a minha casa longe de casa.

Quando minha gerente sênior atendeu minha ligação desesperada, ela mostrou grande compaixão e deu bons conselhos para me acalmar. Garantiu que eu não deveria me preocupar com nada além de cuidar de mim e de minha família, e que — a qualquer hora do dia ou da noite — eu podia ligar se precisasse de alguma coisa. Depois que ela me deu todos os seus números de telefone, pude perceber que ela estava se colocando à disposição de fato.

Considerando o quanto a Zappos já significava para mim, as coisas que fizeram depois que meu marido morreu me encantaram e me prostraram. Asseguraram-me que não deveria me sentir pressionada para voltar a trabalhar rapidamente. Até se ofereceram para providenciar a recepção para o funeral do meu marido. Meus familiares visitantes nunca tinham ouvido falar desses tipos de gestos dados por um local de trabalho. Apenas sorri e disse: “Maravilhosa. Isso é o que a Zappos é.”

Quando voltei ao trabalho, estava ansiosa, insegura sobre como meus colegas de trabalho agiriam comigo. Mas não fiquei ansiosa

por muito tempo. Havia sempre alguém lá para me ouvir, oferecer palavras de consolo, sentar-se comigo quando eu chorava, ou simplesmente para me dar um abraço. Os colegas de trabalho e gerentes igualmente me deram tempo para melhorar e me deram a força de que precisava para continuar colaborando e funcionando como membro da equipe.

No final, as contribuições mais importantes da minha família estendida na Zappos eram de apoio e amizade. A Zappos era meu refúgio e local de cura que me deu tudo que eu precisava para continuar minha vida.

---

## Fazer mais com menos

A Zappos sempre foi capaz de fazer mais com menos. Embora possamos ser casuais em nossas interações uns com os outros, somos concentrados e sérios nas operações de nossos negócios. Acreditamos no trabalho e em fazer esforço extra para fazer as coisas.

Acreditamos na excelência operacional, e entendemos que há sempre espaço para melhorias em tudo que fazemos. Isso significa que nosso trabalho nunca está feito. A fim de permanecer à frente da concorrência (ou aspirantes à concorrência), precisamos inovar continuamente, bem como fazer melhorias incrementais em nossas operações, sempre nos esforçando para nos tornarmos mais eficientes, sempre tentando descobrir como fazer algo melhor. Usamos erros como oportunidades de aprendizagem.

Jamais devemos perder nosso senso de urgência em fazer melhorias. Nunca devemos nos contentar com “suficientemente bom”, porque bom é o inimigo de ótimo, e nosso objetivo não é nos tornarmos apenas uma grande empresa, mas nos tornarmos a melhor empresa de serviços em todo o mundo. Construimos e superamos nossos

próprios altos padrões, aumentando sempre a barreira para os concorrentes e para nós mesmos.

Pergunte a si mesmo: Como você pode fazer o que está fazendo com mais eficiência? Como o seu departamento pode se tornar mais eficiente? Como a empresa como um todo pode se tornar mais eficiente? Como você pessoalmente pode ajudar a empresa a se tornar mais eficiente?

---

## Fazer mais com menos

*Por Vanessa L.*

Entrei na Zappos em 2007 durante uma época difícil em minha vida. Fui para uma agência de emprego temporário em busca de trabalho e me disseram que havia uma empresa que poderia me servir muito bem. No minuto em que entrei naquelas portas, a minha vida mudou.

Lembro-me de pensar que os valores fundamentais eram simples, fáceis de seguir, e incrivelmente impactantes. Dos dez, eu integrei “Fazer mais com menos” em minha vida na maioria dos aspectos.

Na época do meu primeiro Natal trabalhando na Zappos, estava sem família, sem carro, sem telefone, sem dinheiro e sem lugar algum para ir durante o feriado. Na minha cabeça teimosa, queria desfrutar do Natal, mesmo se fosse sozinha. Decidi que caminharia até a loja e compraria um pequeno item de feriado todos os dias até a véspera do Natal, e depois prepararia uma pequena festa para mim mesma.

Acabei comprando dois inhames à venda por 39 centavos. Isso foi tudo o que comprei. A véspera de Natal chegou e eu preparei os inhames. Não tinha nem especiarias nem mesmo uma panela para cozinhá-los. Acabei usando papel alumínio.

Ao abrir meu armário, vi um pacote de chocolate quente em pó com marshmallows. Examinei o pacote, retirei todos os marshmallows pequenos, os lavei e os coloquei no inhame para dar sabor.

Comi tudo, apesar de não estar gostoso. Mas a coisa engraçada foi... eu estava incrivelmente feliz naquele momento. Nunca vou esquecer como fiquei contente naquela noite. Poderia ter ficado muito triste e chorado sozinha até dormir, porque estava sozinha durante o feriado, uma ocasião que eu costumava ficar com minha família e ter uma mesa inteira farta de comida.

Senti que “Fazer mais com menos” me levou a caminhos árduos na vida e me fez pensar de forma não convencional em minha vida pessoal e profissional. Nunca há uma maneira para fazer as coisas, mas há uma incrível quantidade de maneiras de ter as coisas feitas. É preciso ter mente aberta e criativa, inventar e executar. Sou mais criativa, apaixonada e cheia de recursos aqui na Zappos do que em qualquer outro lugar.

Aqui, obstáculos não são um beco sem saída, mas um desafio bem-vindo.

Pensando no passado, quando preparei aqueles inhames anos atrás, fazendo mais com menos, agora sei que qualquer problema que surja na vida é um desafio de boas-vindas pelo qual posso aprender e crescer. Desde aquela época, obtive de volta bens materiais como telefone, carro, casa e fornecimento regular de mantimentos (incluindo inhames!).

Sei que não são os bens materiais que geram minha felicidade, mas uma coisa tenho de admitir. Ainda gosto de inhames com marshmallows em pacotes!

---

## Seja apaixonado e determinado

Paixão é o combustível que move a nós mesmos e a nossa empresa para a frente. Valorizamos paixão, determinação, perseverança e senso de urgência.

Somos inspirados porque acreditamos no que estamos fazendo e para onde estamos indo. Não aceitamos um “não”

ou “isso nunca vai funcionar” como resposta, porque se aceitássemos, a Zappos nunca teria partido em primeiro lugar.

Paixão e determinação são contagiosas. Acreditamos na existência de uma atitude positiva e otimista (mas realista) sobre tudo o que fazemos, porque percebemos que isso inspira outros a terem a mesma atitude.

Há empolgação em saber que todos com os quais você trabalha têm um impacto enorme em um sonho e uma visão maiores, e você pode ver esse impacto todos os dias.

Pergunte a si mesmo: Você é apaixonado pela empresa? Você é apaixonado pelo seu trabalho? Você ama o que faz e com quem trabalha? Você é feliz aqui? Você está inspirado? Você acredita no que estamos fazendo e para onde estamos indo? Este é o lugar para você?

---

## Ser apaixonado e determinado

*Por Dr. Vik*

Encontrei-me com uma das representantes da nossa Equipe de Fidelidade ao Cliente há aproximadamente dois anos. Ela era jovem, 21 anos para ser exato, e estava cansada de jogar seu dinheiro pelo ralo em um apartamento alugado. Então se concentrou na compra de uma casa.

Ela e seu marido tinham contas e cartões de crédito acumulados para pagar, não tinham muito dinheiro sobrando. Tudo o que podiam guardar era US\$ 25 por mês para a compra de sua casa no futuro. Como o valor era muito baixo, concluímos que a rotina de guardar seria a coisa mais importante. Então, começaram de um ponto de partida que poderia ser administrado, sem ser tão agressivo que pudesse levar à desistência.

Depois que os trinta dias tinham passado, ela me disse que foi tão fácil economizar US\$ 25 que ela queria aumentar a quantia. E uma vez que a sua nova rotina de poupança era mesmo fácil, decidiram que reduziriam consideravelmente outras dívidas que tinham, como empréstimos estudantis. Embora a mudança não fosse sentida do dia para a noite, começaram a avançar e progresso foi feito exatamente da mesma forma.

Ela desistiu de sair com tanta frequência e um dia, após alguns anos, ela veio me dizer que todas as suas contas foram pagas e que tinha acabado de comprar uma casa nova. Algum tempo depois, ainda compraram um barco para lazer.

Seu sucesso não foi imediato, mas, para dizer o mínimo, sua paixão e determinação para com o seu plano de trabalho foram impressionantes. O resultado de todo o processo é que estavam em total controle de seu futuro e de sua vida — precisavam apenas fazer um plano por opção própria, e fazê-lo funcionar até o fim.

---

## Ser humilde

Embora tenhamos crescido rapidamente no passado, reconhecemos que há sempre desafios à frente a enfrentar. Acreditamos que não importa o que aconteça, devemos sempre ser respeitosos com todos.

Mesmo quando comemoramos nosso sucesso individual e da equipe, não somos arrogantes nem tratamos os outros de maneira diferente da forma como gostaríamos de ser tratados. Em vez disso, caminhamos com confiança mesmo, porque acreditamos que, em longo prazo, nosso caráter vai falar por si.

Pergunte-se: Você é humilde quando fala sobre suas realizações? Você é humilde ao falar sobre as realizações da empresa? Você trata os grandes e pequenos fornecedores com o mesmo respeito que o tratam?



*É mais divertido falar com alguém que não usa muito as palavras difíceis, mas sim as palavras simples e fáceis como*  
*“E o almoço?”*  
Ursinho Pooh

Um dos nossos outros objetivos, quando chegamos com os nossos dez valores fundamentais, era criar uma lista exclusiva para a Zappos e que não se parecesse com a de nenhuma outra empresa. As culturas de duas empresas não são exatamente semelhantes, mas os valores fundamentais para muitas empresas parecem muito similares. Na maioria dos casos, você não seria capaz de identificar uma empresa só de olhar para a sua lista de valores fundamentais.

Fazer uma busca no Google de cada um dos valores principais da sua empresa pode funcionar como um bom teste para saber se os valores fundamentais da sua empresa são únicos. Se você busca no Google qualquer um dos nossos valores fundamentais, você descobrirá que a Zappos sempre aparece em algum lugar, e na maioria dos casos, somos o resultado número um da busca.

Enfim, o resultado de buscas do Google não é o que importa. O que importa é que cada um dos valores fundamentais torna-se parte natural da linguagem e da maneira de pensar diária dos funcionários. Os valores fundamentais de compromissos que podem ser assumidos que estejam realmente integrados nas operações de uma empresa podem alinhar uma organização inteira e servir como um guia para os funcionários tomarem suas próprias decisões.

Não estou sugerindo que outras empresas devam adotar os valores fundamentais da Zappos. Na maioria dos casos, isto seria um enorme engano. Nossos valores fundamentais

são simplesmente os valores fundamentais que fazem sentido para nós.

Nos livros *Good to Great* e *Tribal Leadership* , os autores observaram as características que separavam as ótimas empresas das empresas boas. Um dos ingredientes mais importantes que descobriram foi uma cultura empresarial forte. Os valores fundamentais são essencialmente uma definição formalizada da cultura de uma empresa.

Como se vê, na verdade não importa *quais* são os valores fundamentais de sua empresa. O que importa é que você tenha valores e se comprometa com eles. O importante é o alinhamento que você obtém deles quando se tornam a maneira padrão de pensar de toda a organização. Seus valores fundamentais pessoais definem quem você é, e os valores fundamentais de uma empresa definem fundamentalmente o caráter e a marca da empresa.

Para os indivíduos, caráter é destino.

Para as organizações, cultura é destino.

Para saber mais sobre como você pode criar valores fundamentais de comprometimento para sua organização, dê uma olhada nos links no apêndice deste livro.

---

## Relações com o fornecedor

*Por Fred*

Considero as relações com os fornecedores um dos principais componentes para o sucesso da Zappos. Sem eles, não estaríamos onde estamos hoje. Para oferecer uma perspectiva, pode ser útil

iniciar desde o princípio, e, neste caso, vamos começar com verificação do contexto.

Minha carreira no varejo começou em Bellevue, em Washington, no andar de sapatos masculinos na Nordstrom. Ao longo de oito anos, trabalhei para mudar de cargo até que consegui um cargo de comprador em São Francisco, em uma das maiores lojas da empresa. Durante aquele tempo, trabalhei com muitos compradores de vários estilos e interagia com vários fornecedores; testemunhei alguns relacionamentos feios e antagônicos; testemunhei alguns relacionamentos positivos e solidários. E, ao contrário da crença popular, eram os sujeitos legais que sempre sobressaíam.

Ainda estava na Nordstrom naquele dia fatídico, em 1999, quando respondi a ligação do Nick. Almocei com ele, Tony e Alfred no Mel's Diner para discutirmos o potencial de se criar relacionamentos diretos (remessa direta do fornecedor) com os fornecedores de calçados para vender sapatos on-line. Na época, este era um conceito novo e um pouco arriscado. A Nordstrom era uma empresa estável, e eu tinha um bom emprego, mas sendo o homem de jogo que sou, decidi apostar tudo na oportunidade de ajudar a construir algo a partir do zero. Dei um salto de fé.

Sabia desde o início que precisávamos ter parcerias fortes e positivas com nossos fornecedores para obtermos sucesso. Na Nordstrom, vi compradores abusando de seus fornecedores diários e usando suas posições de poder para ganhos de curto prazo; esses compradores acabaram fracassando em longo prazo. Por outro lado, havia os compradores que estabeleciam parcerias com seus fornecedores, tratando-os com respeito e criando oportunidades em longo prazo; esses compradores sempre faziam os melhores negócios. Decidi no princípio de minha carreira que criaria relacionamentos e oportunidades que resistiriam à prova do tempo, e tive a sorte de poder confiar em muitos relacionamentos que já havia construído.

A abordagem normal da indústria é tratar os fornecedores como inimigos. Não demonstrar respeito, não retornar seus telefonemas, fazê-los esperar por reuniões marcadas e fazê-los pagar suas refeições. Gritar com eles, culpá-los, maltratá-los... qualquer coisa para conseguir o máximo possível e espremer cada único centavo. Na realidade, soube de uma vez que, após um fornecedor vender

para um concorrente independente, o comprador ficou tão descontrolado que literalmente baixou as calças e exigiu que o fornecedor beijasse sua bunda!

É intrigante como as pessoas não entendem que negócios não precisam ser feitos dessa maneira. No final, cada parte está tentando a mesma coisa: cuidar dos clientes, fazer crescer o negócio e ser rentável. No longo prazo, isso não convém a nenhuma das partes se houver apenas um vencedor. Se os fornecedores não conseguem ter lucro, então não têm dinheiro para investir em pesquisa e desenvolvimento, que por sua vez significa que os produtos que trazem para o mercado serão menos inspiradores aos clientes, o que então deixa em detrimento o negócio do varejista porque os consumidores não são inspirados a comprar. As pessoas querem cortar gastos e negociar agressivamente porque há uma quantidade limitada de lucro a ser dividida para ambos os lados. Como resultado dessa “espiral de morte”, muitos varejistas vão à falência.

Queríamos que a Zappos fosse diferente criando relacionamentos colaborativos nos quais ambas as partes dividissem riscos bem como recompensas. Achamos muito mais fácil criar alianças com parceiros, alinhando-os na mesma visão e comprometimento com a responsabilidade, sabendo que todos teremos benefícios por atingir nossas metas. Esta aproximação não apenas tem os dois lados puxando para a mesma direção; ela cria um ambiente e uma cultura onde as pessoas são inspiradas a levantarem-se todos os dias, apaixonadas pelo que fazem. Cria poder e controle do negócio, assim como um senso de orgulho e de propriedade. Faz com que as pessoas queiram fazer mais porque sabem que sua contribuição significa alguma coisa.

Nós implementamos essa parceria mentalmente de muitas maneiras na Zappos, mas tudo começa com a Regra de Ouro: Trate os outros como você gostaria de ser tratado. Quando os fornecedores pegam um avião para visitar nosso escritório em Las Vegas, são recebidos no aeroporto por uma van da Zappos. Quando chegam ao nosso escritório, seus compradores os acolhem enquanto pegamos as sacolas de amostras de suas mãos, e assim podemos deixá-las na sala de reunião. Se for a primeira vez que visitam nosso escritório, fazemos um tour com eles. Oferecemos drinques, lanches, basicamente qualquer coisa que possamos fazer

para que se sintam confortáveis. É bastante distante dos padrões na indústria, mas se estivéssemos em suas posições, tenho certeza de que não nos importariamos em ser tratados dessa maneira.

A mesma mentalidade se aplica à comunicação com nossos fornecedores. Se ligam, tentamos retornar sua ligação no mesmo dia. Se enviam e-mail, tentamos responder em algumas horas. Entendemos a importância da comunicação, e se nossos parceiros estão tentando nos alcançar, precisamos responder. Nossos clientes esperam de nós este tipo de resposta, e nossos fornecedores devem esperar o mesmo também.

Há tempos, na Zappos, por causa do tamanho do nosso negócio, percebemos que precisaríamos de ajuda para administrá-la. Não havia nenhuma maneira em que pudéssemos ter recursos para colocar todos os compradores necessários para gerenciar o número de tamanhos e estilos da nossa seleção. Nunca esquecerei a tarde em que girei minha cadeira e perguntei ao Tony o que ele achava sobre dar acesso aos fornecedores às mesmas informações dos nossos compradores. No varejo, informação é tradicionalmente um tesouro escondido, mantido em segredo e usado como influência contra os fornecedores para conseguir mais vantagens em detrimento deles. Os varejistas não iriam querer que um fornecedor soubesse sobre o andamento dos negócios para poderem exigir mais. Mas se criarmos verdadeira transparência em nosso negócio, não somente nos ajudariam, como também trariam benefícios.

Não muito tempo depois que propus a ideia ao Tony, ele se virou e disse: “Você estava pensando em algo assim?” Ele criou o início daquilo a que agora nos referimos como “extranet”. Isso faz exatamente aquilo que havíamos discutido. Permite aos fornecedores completa visibilidade do nosso serviço. São capazes de ver níveis de estoques, vendas e rentabilidade. Podem escrever sugestões de pedidos para nossos compradores aprovarem. Podem se comunicar com nossa equipe criativa e fazer mudanças para as boutiques de suas marcas no site. Na realidade, recebem as chaves da loja. Por que fazemos isso? O comprador médio da Zappos tem um portfólio de cinquenta marcas, mas por causa da transparência, tem cinquenta pares de olhos adicionais ajudando a administrar o negócio também. Não apenas isso, os fornecedores são especialistas naquilo que fazem. Nenhum comprador conhece uma marca melhor do que o próprio representante da marca. Então, por

que não alavancar os conhecimentos deles para nos ajudar a administrar melhor um negócio? Como resultado, quando se sentirem com poderes para gerenciar seus próprios negócios, usando as ferramentas e a acessibilidade que fornecemos, gastarão mais horas nos ajudando do que com suas próprias causas.

O sucesso da nossa equipe pode ser atribuído à união entre nossos compradores e parceiros fornecedores.

As negociações na Zappos também são um pouco diferentes. Em vez de esmagar os fornecedores, colaboramos. Se estamos buscando prazos mais longos de pagamento, vamos apresentar os diferentes planos de vendas com base nos termos de dias de pagamento. Decidimos juntos o que faz mais sentido para o negócio, a gama de risco que queremos correr, e em qual velocidade queremos que o negócio cresça. Também abordamos o marketing de um ponto de vista similar. Colaboramos naquilo que tanto as nossas marcas estão tentando atingir como naquilo que nos fará chegar lá. Não acreditamos que negociações precisem ser uma queda de braço. Se ambas as partes são honestas sobre nossas posições e objetivos, devemos ser capazes de encontrar uma forma correta para chegar lá.

Sabemos que não há outra maneira de podermos alcançar nosso sucesso como empresa sem o compromisso e a paixão de nossos fornecedores; assim, todo ano, gostamos de demonstrar um pouco de gratidão. Reservamos um local como a piscina do Hard Rock Hotel ou Rain Nightclub em Palms e convidamos todos os nossos fornecedores (mais de mil) para nossa Festa de Valorização dos Fornecedores. Entre nossos fornecedores e a equipe da Zappos, temos mais de três mil pessoas sob controle. Escolhemos a época da convenção da World Shoe Association (Associação Mundial de Sapatos), e adoramos quando as pessoas nos dizem que é o destaque da convenção. Servimos comidas, bebidas, entretenimentos extremamente interessantes (cabras com roupas de bailarinas, dançarinos, *Little People* — reality show americano —, comedores de fogo... Dê o nome que quiser, você provavelmente já viu!), com a esperança de que percebam o quanto significam para a nossa empresa. O primeiro ano que organizamos a festa, a comunidade de fornecedores ficou tão encantada com o gesto que falou sobre isso durante meses! Agora se tornou um evento de tal proporção que os fornecedores com

quem não trabalhamos e outros varejistas tentam entrar sorrateiramente para apreciar o divertimento também.

Gostamos de mostrar o nosso apreço em outras épocas do ano também. Quando uma marca atinge determinados níveis de vendas, imprimimos camisetas para eles com os dizeres: MINHA MARCA FEZ MILHÕES DE DÓLARES EM VENDAS NA ZAPPOS.COM. Quando jantamos com os fornecedores, sempre tentamos pagar a conta. Isso raramente acontece no mundo do varejo, mas é a nossa maneira de fazer UAU para nossos fornecedores assim como fazemos para nossos clientes. Pagar a conta do jantar tornou-se realmente uma competição com muitos de nossos fornecedores.

Há pouco tempo, fomos jantar com Rob Schmertz e Steve Madden, e como eles ficaram chocados quando pagamos o jantar da última vez, telefonaram antecipadamente e organizaram para que a conta lhes fosse entregue, avisando ao restaurante que tentaríamos pregar peças para obtê-la! Isto raramente acontece, mas conseguiram!

Na última sexta-feira de cada mês, a Zappos também organiza um torneio de golfe em que convidamos nossos fornecedores para jogar conosco. Como dizem alguns, trabalha-se mais no campo de golfe do que no escritório. Um exemplo foi que entramos realmente na categoria de óculos e afins devido a uma conversa com o nosso representante da Oakley, Paul, após uma rodada de golfe. Hoje, a nossa categoria de óculos e afins é uma das maiores on-line, mas poderia nunca ter acontecido se não tivéssemos construído relacionamentos com nossos fornecedores.

Nossos relacionamentos também não estão limitados apenas à indústria de varejo. Nosso relacionamento de longa data com a UPS levou a parcerias para encontrar maneiras novas e originais de fazer UAU para nossos clientes. Eles têm sido uma parte importante de nosso crescimento desde o primeiro dia, e embora fôssemos uma parte insignificante de seu negócio no início, sempre nos trataram com respeito. Nosso representante de longo tempo, Alex, trabalha incansavelmente em nosso nome para encontrar formas novas e inovadoras para melhorar nosso serviço. Ele e a UPS levaram muito tempo para se aprofundarem em nossa cultura e, conseqüentemente, ele não é apenas o nosso representante, é um amigo.

Há muitos fornecedores para mencionar, mas também estamos muito felizes com a nossa parceria com o Wells Fargo. Quando outros duvidavam, eles nos estenderam uma linha de crédito em um ponto crítico do nosso crescimento. Sempre trabalham conosco para continuarmos a construir nosso negócio e investem tempo para nos conhecer pessoalmente. São apaixonados pelo nosso negócio e dedicam tempo para compreendê-lo.

Os benefícios que temos por nos concentrarmos na construção de relacionamentos com os nossos fornecedores são infinitos. Eles nos ajudam a planejar nossos negócios e se certificam de que temos quantidade suficiente do produto certo, no momento certo. Quando o estoque fica escasso, ajudam a obter estoque para os itens campeões de vendas. Às vezes, fornecem itens exclusivos que podem ser encontrados apenas na Zappos.

Trabalham em estreita colaboração com nossa equipe de marketing para planejar as campanhas corretas, certificando-se de que estamos nos lugares certos. Ficamos envolvidos em decisões sobre a direção de suas linhas. De fato, uma das maiores inovações da nossa extranet aconteceu devido a uma sugestão do nosso representante da Clarks, Tom. Ele observou que a extranet seria muito mais fácil se as fotografias dos estilos estivessem disponíveis, e foi um momento de luz. Hoje, esse recurso extranet é muito útil não só para nossos fornecedores, mas para nossa equipe de compras também!

Por causa de nossos relacionamentos, fornecedores com quem não estamos trabalhando no momento estão ansiosos por fazerem parceria conosco. Temos muitas marcas em nosso site que os clientes não podem encontrar em qualquer outro lugar on-line, e é por causa da confiança que construímos na indústria ao longo dos últimos dez anos. As marcas sabem e reconhecem que temos os mais altos padrões para manter a integridade de sua marca e, por isso, muitos só se sentem confortáveis fazendo negócios conosco.

Acima de tudo, considero nossos fornecedores como amigos. Nós apreciamos a companhia uns dos outros, passamos tempo juntos fora do ambiente de trabalho, e realmente nos preocupamos uns com os outros. Respeitamos e valorizamos nossos relacionamentos, e queremos ver cada um de nós indo bem. Conheço muitas pessoas com quem venho trabalhando por quase toda a minha carreira.



Quando saí da Nordstrom para começar na Zappos e procurar marcas, foi uma proposta arriscada. Na época, estávamos em um canal que ninguém pensava que funcionaria, com uma empresa que ninguém nunca tinha ouvido falar. Mas eles a apoiavam e estavam dispostos a arriscar seus pescoços por causa do relacionamento que construímos ao longo dos anos. Sem essas amizades e sua crença em nós, poderia não existir uma Zappos hoje. Esses relacionamentos foram, e continuam sendo, uma das partes mais valiosas do nosso negócio.

---

## Demissões

O ano de 2008 foi louco. Experimentamos alguns dos nossos pontos mais altos, bem como alguns dos nossos pontos mais baixos, tanto dentro como fora da Zappos.

Começamos o ano comemorando o nosso desempenho financeiro do ano anterior. Tínhamos superado nossas metas de lucros operacionais de 2007, por isso decidimos fazer uma surpresa a todos os nossos funcionários com um bônus em dinheiro de uma única vez igual a 10% do seu salário anual. Foi a nossa forma de agradecer a todos por nos ajudarem a superar nossas metas.

Mais tarde naquele ano, a UPS convidou Alfred e eu para irmos a Pequim assistir aos Jogos Olímpicos, o que acabou sendo uma experiência incrível.

Então, o mercado de ações e o mercado imobiliário entraram em colapso. Como a economia global afundou no final de 2008, nossa taxa de crescimento foi reduzida. Mesmo que ainda estivéssemos crescendo, percebemos que as nossas despesas eram muito elevadas para as receitas que estávamos tendo. Havíamos planejado um crescimento mais rápido e, em vez disso, percebemos que havia excesso

de contratações. Fiquei espantado porque as coisas tinham mudado muito rapidamente.

Apenas oito meses depois de dar a todos os seus bônus surpresa, tomamos a difícil decisão de despedir 8% dos nossos funcionários. Foi uma das decisões mais difíceis que tivemos de tomar para a empresa.

Em vez de tentar girar a história como “reestruturação estratégica” como muitas outras empresas estavam fazendo, ficamos presos aos nossos valores fundamentais e continuamos abertos e honestos, não apenas com os nossos funcionários, mas com a imprensa também.

Enviei o seguinte e-mail para todos os nossos funcionários, o qual também postamos publicamente em nossos blogs:

**Data:** 6 de novembro de 2008

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Todos os funcionários da Zappos

**Assunto:** Atualização

**Para todos os funcionários Zappos:**

Hoje foi um dia emocionalmente difícil para todos na Zappos. Fizemos a difícil escolha de despedir cerca de 8% dos nossos funcionários. As demissões afetarão quase todos os departamentos da Zappos. Além disso, também estamos decidindo fechar algumas das nossas lojas físicas de outlet em Nevada e Kentucky.

Esta é uma das mais difíceis decisões que tivemos de tomar nos últimos 9 anos e meio, mas acreditamos que seja a melhor decisão para a saúde da empresa em longo prazo. O resto deste e-mail vai explicar o porquê.

Sentimo-nos felizes por termos a Sequoia Capital como um investidor que teve a clarividência de ver as ramificações dos tempos de crise econômica que todos nós teremos pela frente. No dia 7 de outubro, a Sequoia realizou uma reunião com todas as companhias de sua carteira (inclusive a Zappos), com uma mensagem muito clara: cortar despesas, tanto quanto possível, e

começar a obter rentabilidade e fluxo de caixa positivo, o mais rapidamente possível.

Jason Calacanis também tem um e-mail bem escrito que fala sobre como evitar a “espiral da morte”, cuja leitura recomendo fortemente.

Felizmente para a Zappos, estamos em uma posição muito melhor do que muitas outras empresas. Ao contrário de muitas outras empresas, ainda estamos crescendo e já temos rentabilidade e fluxo de caixa positivo.

E também estamos felizes por termos uma linha de crédito rotativo do Wells Fargo, um banco americano, e do KeyBank. Essa linha de crédito nos tem dado muita flexibilidade financeira. No entanto, dada a incerteza econômica atual, acreditamos que seja prudente diminuir a nossa dependência do financiamento de dívida.

Decidimos que a coisa certa a fazer para a empresa é ser proativa em vez de reativa. Estamos sendo proativos tomando a iniciativa de cortar algumas das nossas despesas de hoje para que possamos cuidar de nossos funcionários corretamente, em vez de sermos reativos e esperarmos até que sejamos forçados a cortar despesas.

Como ainda estamos crescendo e já estamos com lucro, não temos de tomar uma decisão tão drástica em uma etapa somente, como a maioria das outras empresas do nosso porte. No ano passado, faturamos US\$ 840 milhões brutos em vendas de mercadorias, e este ano temos a previsão de faturar cerca de US\$ 1 bilhão.

No entanto, quando organizamos pela primeira vez nosso plano de 2008, no final de 2007, estávamos esperando que nossas vendas brutas de mercadoria seriam até mesmo superiores a US\$ 1 bilhão.

Por todos esses motivos, estamos reduzindo 8% de nossa equipe, mas porque estamos sendo proativos em vez de reativos, somos capazes de cuidar dos nossos funcionários e oferecer-lhes mais do que o padrão de duas semanas de indenização (ou nenhuma indenização) que a maioria das outras empresas estão dando.

Estamos oferecendo manter o pagamento de cada funcionário demitido até o final do ano (cerca de 2 meses), e oferecendo um valor adicional para

aqueles que estão conosco há 3 anos ou mais.

Além disso, como nosso plano de saúde regular cobre 100% de assistência médica, odontológica e oftalmológica para os funcionários e 50% para cônjuges e dependentes, decidimos oferecer reembolso aos funcionários demitidos durante um período de até 6 meses de pagamentos do plano.

Ao fazermos tudo isso para cuidar dos funcionários demitidos, a expectativa é aumentar, não diminuir, nossos custos para 2008, mas sentimos que esta é a coisa certa a fazer com nossos funcionários. Isso nos colocará na posição de termos maior flexibilidade financeira para podermos responder às possíveis mudanças na economia em 2009.

O crescimento do comércio eletrônico foi menor em relação à sua taxa de crescimento de um ano atrás, mas a boa notícia é que, mesmo neste ambiente de crise econômica global, o comércio eletrônico ainda continua crescendo.

Dentro da categoria de calçados, somos os líderes no mercado online. Quando os tempos são difíceis, os jogadores mais fortes em qualquer mercado têm a oportunidade de ganhar ainda mais segmentos, mesmo que o crescimento global possa estar mais lento. De acordo com o histórico, temos realmente crescido mais rápido do que o mercado geral de comércio eletrônico, e temos previsão de que continue em 2009.

Para o resto de 2008, bem como para 2009, temos previsão de continuar a crescer ano após ano. Nossas previsões atuais são de que continuaremos a ser rentáveis e com fluxo de caixa positivo, contanto que sejamos proativos em vez de reativos na nossa gestão empresarial e financeira.

Sei que muitas lágrimas foram derramadas hoje, tanto por funcionários demitidos como por funcionários não demitidos. Dada à cultura da nossa família, nossas demissões são muito mais difíceis emocionalmente do que seriam em muitas outras empresas.

Alguns funcionários me perguntaram se aprovaríamos a colocação daquilo que está acontecendo no Twitter. Nossa política Twitter continua

sendo a mesma que sempre foi: apenas seja verdadeiro, e use seu melhor bom senso.

Estes são tempos difíceis para todo mundo, e tenho certeza de que haverá muitas perguntas em resposta a este e-mail. Se você tiver alguma dúvida sobre o seu trabalho ou departamento específicos, por favor, fale com o gerente do seu departamento. Para todas as outras perguntas, comentários ou pensamentos, por favor, você tem toda a liberdade de me enviar e-mails.

Tony Hsieh, CEO

Depois que o fim de semana passou, enviei um e-mail de follow-up para nossos funcionários restantes, que também postamos publicamente em nossos blogs:

**Data:** 11 de novembro, 2008

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Todos os funcionários Zappos

**Assunto:** Caminhar para a frente

A semana passada foi uma semana difícil para todos, uma vez que estávamos no processo de demissão de 8% da família Zappos. Ao mesmo tempo, também foi animador ouvir todas as histórias dos funcionários e ex-funcionários Zappos reunidos para um drink na noite de quinta-feira após as demissões, bem como durante todo o final de semana.

O ambiente econômico em que estamos vivendo agora é bem diferente de alguns que já testemunhamos em toda a nossa vida. Esta é uma época extraordinária, e os Estados Unidos ainda não estão fora de perigo. Muitas pessoas esperam que de 2 a 3 milhões de americanos percam seus empregos antes de chegarmos ao fundo de nosso atual ciclo econômico.

Por mais difíceis que os tempos possam ser, se tem algo que aprendi na vida é que as coisas nunca são tão ruins ou tão boas quanto parecem. Na maioria dos casos, esta perspectiva vem geralmente depois de um evento “ruim” ou “bom” ter ocorrido.

Esta é, na verdade, a segunda vez que tivemos de fazer demissões no quadro da Zappos. Estamos atuando há 9 anos e meio, e a primeira vez que tivemos de fazer demissões foi durante os primeiros anos da empresa, quando demitimos quase a metade da nossa equipe, devido à má situação da economia e à nossa incapacidade de gerar fundos. Naquela época, ainda não éramos rentáveis.

Porém, as demissões que realizamos no início forçaram a equipe que ficou a se tornar muito mais forte, e como não tínhamos muito dinheiro naquela época, isso nos forçou a nos concentrar em servir nossos clientes existentes, em vez de tentar conquistar muitos novos clientes. Resumindo, esse foi o item catalisador para transformar a Zappos, centrada apenas em sapatos, em uma empresa focada em serviços para o cliente e na cultura da companhia. Isso iniciou um efeito dominó que finalmente fez de nós o que somos hoje.

Caminhando para a frente, tivemos uma oportunidade semelhante. Temos a oportunidade de fazer nossa cultura mais forte do que nunca. É algo que exigirá o envolvimento e o esforço de todos, mas baseado em nossa história, sei que pode ser feito.

Também temos a oportunidade de tornar a empresa mais saudável do que nunca. Conforme aparecemos com maneiras inovadoras e criativas de gerar mais receita, lucros e fluxo de caixa, estaremos priorizando-os com base naquilo que será mais benéfico para nossa empresa.

Uma pergunta que surgiu é se vamos realizar outra rodada de demissões depois do Ano-Novo. Atualmente, não há planos para isso. Quando demitimos 8% de nossos funcionários na semana passada, escolhemos aquele número porque sentimos que cortaria nossos gastos o suficiente para passarmos por 2009, baseados nas nossas previsões financeiras atuais. Como mencionado em meu e-mail anterior, nossas demissões foram feitas proativamente para assegurar que seríamos rentáveis e com fluxo de caixa positivo em 2009.

Como parte da redução de nossas despesas de 2009, e para juntar todos, estamos no processo de mudança das pessoas de forma que todo mundo

em nosso escritório de Las Vegas fique tanto no prédio 2280 como no 2290, que são vizinhos. A mudança deve ser concluída durante as próximas duas semanas.

Temos um período de festas de fim de ano bastante atarefado pela frente, e enquanto todos estarão ocupados e trabalhando muito com suas tarefas individuais, vamos também fazer um esforço consciente para pensar sobre como podemos nos ajudar ainda mais do que o normal — não apenas no seu departamento, mas entre os departamentos e por toda a empresa também.

Lembre-se, esta não é minha empresa, e esta não é a empresa de nossos investidores. Esta empresa toda é nossa, e depende de todos nós sabermos para onde vamos a partir deste ponto. O poder de caminhar para a frente está em cada um e em todos nós, e em aparecer como uma equipe mais forte do que sempre fomos na história da empresa.

Vamos mostrar ao mundo do que a Zappos é capaz.

Tony Hsieh, CEO

Recebemos muita atenção da mídia porque fomos abertos ao público e muito transparentes com as nossas demissões em vez de tentar manter tudo em silêncio. Passar por um período de tempo tão obscuro aos olhos do público realmente colocou nossa cultura em teste. Mas como todos os desafios, nossos funcionários descobriram como passar pelas coisas e seguir em frente.

Olhando para trás agora, estou incrivelmente grato e agradecido porque todos nós mudamos juntos e tivemos certeza de que não perdemos nosso espírito de família e equipe. Isso realmente me fez sentir orgulhoso de nossos funcionários.

Também espero que não tenhamos nunca que passar por nada parecido com essa fase novamente.

## Fonte de informações

Muitas corporações gostam de dizer que seu pessoal é o seu ativo mais importante. Existem alguns problemas com este enfoque. Primeiro, quando alguém vai embora, você perde um ativo. Segundo, se a empresa cresce, pode chegar um momento em que a empresa cresce mais do que o funcionário, porque o funcionário ainda tem o mesmo grupo de qualidades que tinha quando começou. Quando isso acontece, normalmente a solução é, como em muitas empresas, trazer um funcionário muito mais experiente de fora da empresa, que representa um terceiro desafio: frequentemente aquele novo funcionário pode não se encaixar na cultura.

Nossa filosofia na Zappos é diferente. Em vez de considerar os indivíduos como ativos, colocamos nosso foco em construir, como nosso ativo, uma *fonte de informações* nas pessoas em cada um dos departamentos com variados níveis de qualidade e experiência, abrangendo desde o nível de entrada até o gerenciamento sênior e as posições de liderança. Nossa visão é que quase todos os nossos contratados sejam principiantes, assim a empresa fornece todo o treinamento e aconselhamento necessários para que qualquer funcionário tenha a oportunidade de se tornar um líder sênior na empresa no período de cinco a sete anos. Para nós, ainda é um trabalho em progresso, mas estamos realmente empolgados com seu futuro.

Sem crescimento e aprendizado contínuos, tanto profissional como pessoal, é pouco provável que qualquer funcionário ainda esteja na empresa em dez anos a partir de agora. Nossa meta na Zappos é que nossos funcionários pensem em seu trabalho não como um trabalho ou carreira, mas como um chamado.



Nossa estratégia de fonte de informações iniciou logo que nos mudamos para Las Vegas, em 2004. Mesmo que Las Vegas fosse legal para fazer contratações para nossa central de atendimento, achamos desafiador convencer vendedores e compradores com anos de experiência no setor a mudar de lugares como Los Angeles e Nova Iorque para Las Vegas. Então decidimos começar a treinar e a fazer crescer nossos próprios vendedores desde a base.

Hoje, quase todas as contratações para nosso departamento de propaganda são para assistente de propaganda de nível principiante. Temos um programa de desenvolvimento de três anos para vendedores em que assistentes de propaganda são treinados, certificados e recebem a responsabilidade de aumentar o portfólio, assim como são colocados em cargos de gerência e liderança.

No momento da contratação, tudo o que realmente importa é se são apaixonados pela categoria de produto pela qual sua equipe é responsável. Para nossa equipe de alta-costura, contratamos pessoas que adoram ler revistas de moda. Para a nossa equipe de corrida, contratamos maratonistas. Para a nossa equipe de ar livre, contratamos pessoas que regularmente fazem caminhadas e acampamentos nos fins de semana.

Depois de um período de três anos, os assistentes de merchandising são promovidos a assistentes de compras e depois a compradores. (Depois de três anos, podem se tornar compradores seniores, diretores e, eventualmente, vice-presidentes.)

Nossa filosofia de fonte de informações tem sido incrivelmente bem-sucedida dentro do nosso departamento de vendas, e passamos o ano passado trabalhando no lançamento de programas semelhantes para todos os nossos departamentos.

Existem programas de treinamento específico que são exclusivos para cada departamento, mas também temos uma Equipe de Fonte de Informações que oferece cursos para todos os departamentos. Muitos dos cursos são necessários para que um funcionário seja promovido a certos níveis dentro da empresa, independentemente de qual departamento ele/ ela possa estar.

Uma amostra de cursos oferecidos pela equipe de fonte de informações

- Treinamento de quatro semanas do novo contratado (incluindo atender telefones)
- História da Zappos
- Cultura da Zappos
- Comunicação 1
- Comunicação 2
- Comunicação 3
- Introdução ao Treinamento
- Biblioteca Zappos: Fred Factor and Fish
- Introdução às Finanças
- Princípios Básicos da Ciência da Felicidade
- Liderança Tribal
- 1 semana de Kentucky Boot Camp
- Orientações ao Novo Gerente
- Melhoria de Desempenho
- Princípios Básicos de RH
- Princípios Básicos de RH e mais um pouco
- Fundamentos de Liderança
- Biblioteca Zappos: *Made to Stick*
- Financeiro 2: Processo de Planejamento
- Falar em público

- Transmitir Felicidade
- Competência de Nível Intermediário com o Microsoft Office
- Gramática e Redação 1
- Gramática e Redação 2
- Gestão de Estresse
- Gestão de Tempo
- Transmitindo UAUs nas visitas
- Atualização das Técnicas de Fidelização do Cliente
- Workshop de Planejamento de Progressão

Uma vez que nossa fonte de informações é preenchida para cada departamento, então, toda vez que um único indivíduo sai da empresa, haverá sempre alguém bem à sua frente e alguém bem atrás dele esperando aprovação para assumir as suas responsabilidades. Desta forma, a fonte de informações torna-se o verdadeiro ativo da empresa, e não um único indivíduo.

No longo prazo, também estamos pensando em estender o conceito da fonte de informações até quatro anos antes que um funcionário de nível principiante se junte à Zappos. Se a nossa equipe de recrutamento começar a construir relacionamentos com alunos de faculdade, então, quando se formarem, ambos os lados terão uma ideia muito boa se a Zappos é o lugar certo para o aluno.

Uma vez que nossa fonte de informações de onze anos inteiros seja construída (durante todo o tempo, de quatro anos antes de se juntar à Zappos até sete anos depois de haver se juntado à Zappos), teremos uma vantagem substancial competitiva de longo prazo sobre todos os outros. Combinado com os nossos esforços em curso para o

crescimento da nossa marca e da nossa cultura, acreditamos que nossa estratégia de BCP (Brand, Culture, Pipeline — Marca, Cultura, Fonte de informações) fornecerá a plataforma necessária para a Zappos ser um negócio em crescimento, contínuo e de longo prazo.

#### Tweets para viver

- “Todo mundo tem seu próprio Monte Everest particular para o qual foi posto nesta terra para escalar.”

*Hugh Macleod*

- “Se você tiver mais que três prioridades, então você não tem nenhuma.”

*Jim Collins*

- “Se a pessoa com quem você estiver falando não estiver escutando, seja paciente. Talvez ele tenha um tampão de algodão em seu ouvido.”

*Ursinho Pooh*

- “Na busca de conhecimento, alguma coisa é acrescentada a cada dia. Na busca de esclarecimento, uma coisa é derrubada a cada dia.”

*Lao-tsé*

- “Alguém invadiu meu carro ontem à noite. Nada que foi levado tinha valor, e o carro, na verdade, está mais arrumado. Deveria agendar isso uma vez por mês.”

### SEÇÃO III



Lucros, paixão  
e propósito



## Avançando para o próximo nível

### RP e palestras

**N**os dois anos que antecederam o anúncio da aquisição da Amazon, a Zappos passou a ter cada vez mais cobertura da mídia. Muitas pessoas pensaram que tínhamos reforçado nosso trabalho de RP, mas esse realmente não foi o caso. Simplesmente continuamos fazendo aquilo que sempre fizemos: melhorar constantemente a experiência dos clientes, ao mesmo tempo em que reforçávamos nossa cultura.

O mais engraçado é que a maior parte daquilo que foi para a mídia foram as coisas que tínhamos feito muitos anos antes, como pagar para que os funcionários se demitissem durante seu treinamento como novo funcionário ou mesmo às vezes mandar flores a clientes. Não tínhamos a intenção de que quaisquer dessas coisas fossem parar nos jornais ou em blogs, mas de vez em quando um repórter ou um blogueiro popular pegaria algo que estávamos fazendo e fazia com que a história se espalhasse rapidamente. Ficávamos tão surpresos como os outros com a publicidade, porque aquilo nunca tinha sido planejado por nós.

Aprendemos uma grande lição: se você focar apenas em garantir que seu produto ou serviço sempre transmita UAU para as pessoas, a imprensa acabará sabendo disso. Você não precisa se esforçar para alcançar a mídia se sua empresa naturalmente cria histórias interessantes como se fosse um subproduto da entrega de um grande produto ou experiência.

Como nossa cobertura na mídia aumentou, passei a receber cada vez mais pedidos para fazer palestras em conferências e eventos no setor. Um de meus primeiros discursos foi na conferência Footwear News CEO, em 2005. Lembro-me de estar uma pilha de nervos, porque nunca havia falado muito em público antes. Na hora concordei em fazer aquilo porque seria uma boa oportunidade para contar a história da Zappos a muitos fornecedores de sapatos com os quais ainda tentávamos estabelecer um relacionamento.

Escrevi todo o discurso com antecedência, e então passei um mês decorando-o e ensaiando-o. Não consegui dormir na noite que antecedeu o discurso. Acabei me saindo bem, e me senti aliviado quando ele realmente acabou, assim poderia colocar meu sono em dia. Muito embora não tenha realmente gostado da experiência, ela teve um impacto muito positivo em nossos negócios, e por isso fiquei feliz.

No ano seguinte, alguns outros pedidos de palestras começaram a aparecer. Aceitei todos com um sentimento de pavor, mas sabia que ajudariam a construir nossos negócios e nossa marca. Também pensei que, independentemente de minha insegurança, aquelas eram oportunidades para que eu crescesse tanto pessoalmente como profissionalmente. Como tudo na vida, entendi que falar em público era apenas uma habilidade que exigia

prática regular. Cada discurso que dei era apenas uma nova sessão prática.

Durante meu primeiro ano de discursos públicos, fui bastante aplicado quanto a escrever meus discursos com antecedência e memorizá-los. Levava muito tempo para escrevê-los, e nunca conseguia dormir bem na noite anterior às palestras. Algumas vezes, durante a palestra, sem querer pulava ou esquecia uma frase ou um parágrafo inteiro, o que me deixava temporariamente afobado no palco enquanto me esforçava para lembrar as linhas que tinha praticado na noite anterior.

A cada discurso via que melhorava lentamente, mas mesmo assim não gostava de falar em público. Embora minhas palestras ajudassem a construir a marca Zappos, pensei que talvez não tivesse nascido para ser um orador, porque não me sentia bem com o processo, mesmo depois de ter feito isso por um ano.

E então, um dia, fiz uma descoberta.

Percebi que ninguém sabia que tinha escrito com antecedência. Ninguém jamais saberia se eu pulasse uma frase, um parágrafo ou mesmo uma seção inteira.

Também notei que enquanto as pessoas apreciavam o conteúdo de minhas palestras, geralmente faziam dois comentários depois. Diziam que tinham gostado muito das histórias pessoais e então diziam que, embora muitos deles já tivessem ouvido sobre a Zappos na mídia, fez uma grande diferença ouvir isso de mim. Disseram que podiam realmente sentir minha paixão pela cultura da empresa, pelo serviço ao cliente e pela Zappos em geral.

Então, para meu próximo discurso, tentei uma abordagem completamente diferente.

Decidi não decorar ou ensaiar nada. Deixaria fluir e ver o que acontecia. Sabia que poderia escolher muitas histórias



na hora e que desde que me mantivesse fiel aos temas pelos quais era apaixonado e bem informado — serviço ao cliente e cultura da empresa — teria material suficiente para utilizar e completar o tempo.

Quando finalmente cheguei ao palco, ainda senti o nervosismo nos primeiros minutos até que me adaptasse ao público e ao lugar. Depois disso, o tempo voou. O público estava mais empenhado do que em minhas primeiras palestras e até consegui fazer com que rissem inesperadamente em alguns momentos das histórias quando apenas tentava contá-las em vez de tentar recitar linhas de um texto que havia escrito.

Mais tarde, descobri que tinha atingido um estado de fluidez. Em seu livro com o mesmo nome, o pesquisador Mihaly Csikszentmihalyi descreve a fluidez como um tipo de felicidade, em que alguém perde o sentido de tempo, de autoconsciência e até mesmo de si próprio. Isso é exatamente o que aconteceu comigo.

A partir daquele ponto utilizei a mesma fórmula para todas as minhas palestras e descobri que a maioria das outras coisas com as quais costumava me preocupar normalmente apenas se encaixavam. Havia apenas três regras básicas para minhas palestras:

1. Seja apaixonado.
2. Conte histórias pessoais.
3. Seja verdadeiro.

Uma vez, cometi o erro de concordar em falar em uma conferência sobre um tema de que não gostava muito. Embora soubesse todo o conteúdo, não era capaz de falar sobre ele de forma apaixonada, e, por isso, meu desempenho acabou sendo apenas razoável, embora tenha sido uma boa experiência de aprendizado.

Hoje, sempre que sou convidado para falar em algum lugar, informo que falo apenas sobre certos assuntos, que podem ou não condizer com o tema global da conferência. E então deixo os organizadores decidirem se aceitam ou não. Normalmente aceitam, mas ocasionalmente não.

Nesses casos, não importa quanto a conferência pagaria à Zappos e não importa se a oportunidade de se expor àquele público seja boa para a Zappos, sempre faço a mesma coisa.

Educadamente recuso.

## Insights

Como os pedidos para palestras aumentaram gradativamente na Zappos, passamos a enviar outras pessoas de diferentes departamentos para também dar palestras. Assim como em nosso livro de cultura, diferentes funcionários contaram suas histórias pessoais, fizeram suas próprias apresentações e apresentaram suas perspectivas. Até hoje não temos uma apresentação padrão em PowerPoint como todos têm.

Todas as palestras que apresentamos levaram a muitos resultados inesperados que não poderíamos ter previsto. Além de muita cobertura em blogs e na mídia, pudemos conhecer diversos organizadores de conferências diferentes, o que levou a compromissos em eventos na Tony Robbins, TEDIndia (Tecnologia, Entretenimento, Design), SXSW (South by Southwest), uma conferência em que o Dalai Lama também discursou, e a Inc. 500 Conference. Conheci muitos autores de livros que admiramos e temos na biblioteca da Zappos, inclusive Jim Collins, Seth Godin e Chip Conley. Como resultado de nossas aparições em público, tivemos pessoas de todos os níveis e de diversas

empresas diferentes visitando nossa sede, e desenvolvemos grandes relacionamentos e oportunidades de negócios que de outra forma jamais teriam acontecido.

Aplicamos nossos principais valores sempre que fazemos estes discursos. Em vez de utilizar nossas oportunidades de discurso para promover explicitamente a Zappos, tentamos dividir o máximo sobre como fazer as coisas para que possamos ajudar a plateia a buscar crescimento e aprendizado. E em consonância com nosso valor central, que é tentar construir relacionamentos abertos e honestos com comunicação, ficamos felizes em dividir os números e outras informações detalhadas.

Tudo isso levou a um único resultado inesperado e grandioso: entender que estávamos na verdade mudando outras empresas e a vida de outras pessoas. Devagar começamos a perceber que poderíamos ser parte de algo muito maior do que a Zappos. Entendemos que poderíamos mudar o mundo não apenas fazendo coisas de forma diferente na Zappos, mas ajudando a mudar a forma pela qual *outras* empresas faziam as coisas.

Tem sido gratificante ouvir de outras pessoas e empresas como mudamos suas vidas ou a forma na qual dirigiam suas empresas ao fazer coisas como implementar valores centrais, focar mais no serviço para o cliente e focar mais na cultura da empresa e na felicidade dos funcionários, e como ao fazer isso realmente melhoraram também seu desempenho financeiro.

Ainda ouvimos diariamente das pessoas que a Zappos as inspirou a dirigir seus negócios de forma diferente, não necessariamente porque queriam ser como a Zappos, mas porque viram um exemplo real de que realmente é possível dirigir uma empresa com base em valores que também focam na felicidade de todos. Viram que não era apenas

teoria, que havia uma forma de combinar lucros, paixão e propósito.

O retorno e as histórias que recebemos nos levaram a desenvolver Zappos Insights, um serviço de assinatura de vídeo, e Zappos Insights ao Vivo, um seminário de imersão de dois dias. Os dois programas são elaborados para ajudar empresários e negócios já estabelecidos a melhorar suas empresas. Muitos participantes estão especificamente interessados em aprender como criar culturas mais fortes e seu próprio conjunto de valores fundamentais.

Ao implementar esses serviços adicionais, percebemos lentamente que nos tornávamos parte de um movimento maior. Não era mais apenas a Zappos, estávamos ajudando a mudar o mundo.

## Alinhamento

Não inventamos a ideia de que era importante ter uma visão de um objetivo maior. Não inventamos a ideia de que era importante ter uma cultura forte e valores fundamentais. Todas essas ideias foram destacadas no *Empresas feitas para vencer* e no *Tribal Leadership*, e já estavam por aí muito antes da publicação desses livros.

Mas por meio de visitas, do livro de cultura, dos discursos públicos, do Zappos Insights, do Zappos Insights ao Vivo, do Twitter e dos nossos blogs, estamos em uma posição única: tínhamos dimensionado nossos negócios do nada para mais de US\$ 1 bilhão em vendas de mercadoria bruta em menos de dez anos, tínhamos o mais forte conjunto de valores fundamentais integrados, e nossa cultura de sermos abertos, honestos e em busca de crescimento e aprendizado nos levava a *dividir*, em vez de *esconder* todo o

conhecimento e aprendizado corporativo que tínhamos acumulado durante estes anos.

Passamos por momentos difíceis convencendo nosso conselho diretor (que também eram investidores) a abraçar muitas de nossas atividades, que acreditávamos que nos ajudariam a construir a marca Zappos e fazer do mundo um lugar melhor. Os diretores de nosso conselho vieram de empresas de tecnologia e manufatura, não de varejo ou marcas. Alguns não entendiam completamente porque estávamos fazendo o Zappos Insights ou porque queríamos incluir o Twitter (veja o Apêndice para o link em meu post no blog sobre “Como o twitter pode fazer de você uma pessoa melhor e mais feliz”), e não estavam realmente convictos do valor da plataforma Marca/Cultura/Fonte de informações que estávamos construindo. Muitos de nossos esforços foram recusados por alguns membros de nosso conselho diretor como “Os Experimentos Sociais de Tony”.

A maior parte dos membros de nosso conselho diretor queria que focássemos apenas no desempenho financeiro que estava sendo conduzido por nossos negócios de comércio eletrônico.

O que fazia sentido.

Quando o Sequoia investiu pela primeira vez, em 2005, haviam firmado um acordo para construir uma empresa de serviço focada no comércio eletrônico. Provavelmente esperavam algum tipo de retorno financeiro (na forma de uma aquisição ou IPO) dentro de cinco anos, que era a linha de tempo observada em muitos de seus outros investimentos. Não tinham firmado acordo para as coisas adicionais que queríamos fazer agora e que eram estratégicas em longo prazo e não diretamente relacionadas ao comércio eletrônico, e certamente não firmaram acordo

para que ajudássemos outras empresas a criar suas próprias visões e culturas mais fortes.

Mas vi o potencial naquilo que estávamos fazendo para criar um maior impacto, além de apenas para a Zappos. Tenho certeza de que minha recusa em desistir disso me deixou muito perto de ser demitido pelo conselho. A marca de cinco anos a partir do período de seu investimento inicial estava se aproximando rapidamente. Alfred, Fred e eu não queríamos vender a empresa e, devido a uma estrutura de capital complicada que envolvia preferências de liquidação, tentar abrir o capital durante um período economicamente turbulento também não era realmente uma opção.

No início de 2009, fizemos parte da lista da revista Fortune como uma das “100 Melhores Empresas para Trabalhar”. Éramos os estreantes na melhor posição em 2009. Em nossos escritórios estávamos empolgados porque aquele era um objetivo interno que tínhamos estipulado nos primeiros anos da empresa, e o atingimos apenas um mês depois de alcançar nosso objetivo de US\$ 1 bilhão em vendas brutas de mercadoria, bem antes do planejado.

Mas em nível de conselho, estávamos em um impasse. O conselho queria uma saída financeira, mas, internamente, na Zappos, não queríamos sair. Queríamos continuar construindo, e estávamos nisso em uma longa caminhada. Felizmente, eu controlava direitos de votos o suficiente para que o conselho não pudesse nos forçar a vender a empresa, mas eles controlavam cadeiras o suficiente no conselho para me demitir e contratar um novo CEO que não ligasse para a cultura da empresa e estivesse apenas preocupado em maximizar os lucros de nosso comércio eletrônico.

Entendi que estava reaprendendo outra versão da mesma lição da LinkExchange, quando a cultura de nossa empresa foi por água abaixo: a importância do alinhamento. Uma

cultura forte e valores fundamentais de envolvimento são importantes porque criam um alinhamento entre os funcionários. Estava aprendendo então que o alinhamento com os acionistas e com o conselho de diretores também era importante.

As 10 perguntas mais importantes quando estiver em busca de investidores e membros do conselho

1. Você realmente precisa de investidores? Você pode evitar a captação de recursos se crescer de forma mais lenta?
2. Quão envolvidos ativamente serão seus investidores? Quão envolvidos ativamente você quer que seus investidores sejam?
3. Qual valor, além do dinheiro, seus investidores podem acrescentar (conexões, assessoria, experiência)?
4. Qual o horizonte de tempo para uma saída financeira que seus investidores estão esperando?
5. O que, se não tudo, seus investidores buscam com seu envolvimento além do retorno financeiro? Como priorizaram estas coisas?
6. Os investidores e o conselho diretor acreditam na visão e na missão de sua empresa?
7. Eles aceitariam um lucro menor caso isto significasse que a visão poderia ser cumprida mais rapidamente?
8. Quão flexível é o pensamento de seus investidores e do conselho?

9. Quem controla os investidores? Quem controla o conselho?
10. Os valores fundamentais de seus investidores e membros do conselho diretor estão de acordo com os valores fundamentais da empresa?

Alfred, Fred e eu pensamos em formas de cuidar dos problemas de alinhamento que estávamos tendo com nosso conselho diretor. Certamente não queríamos vender a empresa e partir para outro negócio. Para nós, a Zappos não era apenas um emprego ou uma forma de construir nossas carreiras. Era uma vocação. Tínhamos muito investimento emocional na empresa para desistir. Passamos por situações muito mais difíceis na Zappos antes e este era apenas mais um desafio que precisávamos solucionar. Então bolamos um plano.

Comprariamos a parte do conselho diretor.

## Amazon

Calculamos que custaria cerca de US\$ 200 milhões para comprar nosso conselho diretor, por isso começamos a buscar outros investidores potenciais. No início de 2009, começamos a conversar com diversas empresas de fundos de investimento em participações, investidores de risco, empresas familiares ricas e indivíduos ricos. A ideia era arrecadar dinheiro para adquirir uma participação na empresa para que pudéssemos então adquirir as ações da Sequoia e algumas das ações de nossos outros acionistas e membros do conselho diretor.

Como estávamos passando por um processo de conversar com esses diferentes investidores em potencial, a Amazon



entrou em contato conosco. Estivemos em contato com eles nos últimos anos. Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon, entrou em contato comigo pela primeira vez em 2005 e nos visitou em Las Vegas. Mesmo antes de ele ir até lá, avisamos que não estávamos interessados em vender a empresa.

**Data:** 16 de agosto de 2005

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Jeff Bezos

**Assunto:** Reunião entre Amazon e Zappos quinta-feira

Olá, Jeff,

Estou ansioso para conhecê-lo pessoalmente quinta-feira. Apenas gostaria de estabelecer algumas expectativas antes de nossa reunião e reiterar que hoje queremos fazer com que a Zappos cresça como uma empresa independente, mas estamos sempre abertos a explorar novas oportunidades de parceria. Aguardo para poder ouvir suas ideias na quinta-feira...

No entanto, quando começamos a conversar com a Amazon no início de 2009, ambos os lados pareciam ter uma perspectiva diferente quando comparado aos anos anteriores. Do lado da Amazon, pareciam mais abertos à ideia de continuarmos gerindo a Zappos de forma independente para que pudéssemos continuar construindo a cultura e os negócios da forma que gostaríamos. Acompanharam nosso progresso ao longo dos anos e viram que nossa abordagem com os negócios estava funcionando. Do lado da Zappos, aquilo que mais importava era continuar fazendo o que fazíamos para nossos funcionários e clientes enquanto ganhávamos acesso aos vastos recursos da Amazon.

Em nossas mentes, pensávamos em um cenário potencial de aquisição mais como um grande casamento do que como a venda da empresa. As duas empresas tinham muito cuidado em serem voltadas para o cliente. Apenas tínhamos diferentes abordagens. Pensávamos na Zappos com um toque mais humano e na Amazon com maior tecnologia.

Embora nosso objetivo original fosse comprar apenas nosso conselho diretor e as ações que possuíam e representavam, quanto mais pensávamos nisso, mais o fato de unir forças fazia sentido. Ao fazer isso, todas as partes estariam 100% alinhadas, o que seria todo o desafio pelo qual estávamos tentando superar junto ao nosso conselho diretor atual.

A princípio fomos resistentes à ideia de explorar um cenário de aquisição com a Amazon, mas Michael Moritz nos convenceu de que isso acabaria sendo mutuamente benéfico e a melhor solução possível para os acionistas e também para os funcionários. (E, como pudemos ver, estava certo.)

Inicialmente a Amazon queria literalmente comprar a Zappos usando dinheiro, porque era assim que fizeram com a maioria de suas aquisições anteriores. Mas isso não fazia sentido para Alfred, Fred ou para mim. Para nós, aquilo parecia muito com a ideia de que estaríamos vendendo a empresa, e este não era nosso objetivo. Queríamos continuar construindo a marca, os negócios e a cultura Zappos. E queríamos continuar nos sentindo proprietários da empresa.

Por isso fizemos um grande esforço para conseguirmos uma transação totalmente baseada em ações, o que significava que os acionistas da Zappos simplesmente negociariam suas ações em troca de participação na Amazon. Em nossa opinião, isso tinha muito mais a ver com

o espírito de casamento que procurávamos, parecido com casais que abrem uma conta conjunta no banco, quando casam.

Como os dois lados conheceram melhor o outro durante os anos que se seguiram, nossos níveis de confiança e respeito mútuo tanto um pelo outro como pelos negócios do outro cresceram. Quando finalmente chegou a hora de assinar a papelada, sentimo-nos pessoas de muita sorte. A Amazon criava uma situação em que todos os lados ganhavam, ganhavam, ganhavam e que fez com que todos ficassem felizes: era bom para a Amazon, para nosso conselho diretor e acionistas e bom para os funcionários da Zappos. Poderíamos continuar trabalhando em direção à nossa visão em longo prazo e construindo nossa cultura e nossos negócios da forma que achássemos melhor. Se não fosse pela Amazon, não tenho certeza de como teríamos acabado resolvendo nossos problemas de alinhamento com o conselho. Talvez tivéssemos continuado em um impasse, mas como viemos saber mais tarde, nosso desalinhamento com o conselho acabou sendo uma bênção disfarçada. Serviu apenas para mostrar que você nunca sabe quando uma coisa que considera negativa acabará por se revelar positiva.

A parte mais difícil em todo o processo foi ter de manter tudo em segredo por diversos meses de nossos funcionários, até que a papelada fosse assinada. Não tínhamos de fazer isso, mas havia uma exigência legal do SEC, já que a Amazon era uma empresa com ações na bolsa.

Jeff Bezos voou para Las Vegas e veio até a minha casa para encontrar Alfred, Fred e eu momentos antes da assinatura dos documentos legais. Fiz um churrasco para ele em meu quintal e conversamos por horas. Naquela

noite, Fred e eu aleatoriamente acabamos gastando duas horas em um estúdio de gravação conversando e saindo com Snoop Dogg. No fim da noite, Fred e eu nos olhamos e não pudemos deixar de dar risada. Todo aquele dia tinha sido surreal.

Dia 22 de julho de 2009 foi quando planejamos assinar e anunciar a aquisição em tramitação aos nossos funcionários e ao mundo. Planejamos anunciar antes que o mercado de ações fechasse. As horas que antecederam o anúncio público foram de abalar os nervos. Tínhamos de coordenar junto à Amazon para que o tempo fosse marcado perfeitamente. Tínhamos de comunicar aos funcionários da Zappos, aos fornecedores da Zappos, aos funcionários da Amazon, aos fornecedores da Amazon, aos nossos clientes, ao SEC, ao nosso conselho diretor, aos nossos investidores e ao público em geral em um período de duas horas, e isso tinha de ser coordenado de forma perfeita. Parecia que estávamos para lançar um foguete para a lua.

Finalmente, na hora predeterminada, enviei o seguinte e-mail aos nossos funcionários:

**Data:** 22 de julho de 2009

**De:** Tony Hsieh

**Para:** Todos os funcionários da Zappos

**Assunto:** Zappos e Amazon

Por favor, reserve 20 minutos para ler cuidadosamente este e-mail todo. (Peço desculpas pela eventualidade de uma linguagem que possa parecer formal, já que parte deste e-mail precisa ser escrito desta forma por motivos legais.)

Hoje é um grande dia na história da Zappos.

Na manhã de hoje, nosso conselho diretor aprovou e assinamos aquilo que é conhecido como “acordo definitivo”, no qual todos os acionistas e

investidores da Zappos (existem mais de 100) trocarão suas ações da Zappos por ações da Amazon. Assim que esta troca for efetuada, a Amazon será a única acionista da Zappos. Ao longo dos próximos dias, você provavelmente lerá manchetes dizendo “Amazon compra Zappos” ou “Zappos é vendida à Amazon”. Ao mesmo tempo em que essas manchetes estão tecnicamente corretas, não transmitem exatamente o espírito da transação. (Eu, pessoalmente, preferiria a manchete “ Zappos e Amazon sentadas em uma árvore...”)

Planejamos continuar administrando a Zappos da forma que sempre a administramos — fazendo aquilo que acreditamos ser o melhor para nossa marca, cultura e negócios. De um ponto de vista prático, será como se estivéssemos trocando nossos acionistas e conselho diretor por um novo, mesmo que a estrutura legal técnica possa ser diferente.

Achamos que esta é a hora certa para unir forças com a Amazon, porque há uma enorme oportunidade para alavancar as forças de cada um e nos mover ainda mais rapidamente em direção à nossa visão em longo prazo. Para a Zappos, nossa visão permanece a mesma: entregar felicidade aos nossos clientes, funcionários e fornecedores. Apenas queremos chegar lá mais rápido.

Estamos animados com isso por três principais razões:

1. Achamos que esta é uma enorme oportunidade para que realmente aceleremos o crescimento da marca e da cultura Zappos e acreditamos que a Amazon é o melhor parceiro para nos ajudar a chegar lá mais rápido.
2. A Amazon nos apoia na continuação do crescimento de nossa visão como uma entidade independente, sob a marca Zappos e com nossa cultura única.
3. Queremos nos alinhar com um acionista e parceiro que pensa realmente em longo prazo (como fazemos na Zappos), assim como faz aquilo que é o melhor para nossos atuais acionistas e investidores.

A seguir, passaremos por cada um dos pontos citados acima de forma mais detalhada, mas antes de qualquer coisa, deixe-me passar pelas três principais perguntas que penso que muitos de vocês terão.

### **Três principais perguntas**

#### **P: Ainda terei um emprego?**

Como mencionei acima, planejamos continuar administrando a Zappos como uma entidade independente. Na terminologia legal, a Zappos será uma “subsidiária integral” da Amazon. Seu emprego está tão seguro quanto estava há um mês.

#### **P: A cultura da Zappos vai mudar?**

Nossa cultura na Zappos é única e em constante evolução e mudança, porque um de nossos valores fundamentais é “Abraçar e conduzir a mudança”. O que acontece com nossa cultura cabe apenas a nós, e isso sempre foi verdadeiro. Como era antes, temos o controle de nosso destino e de como nossa cultura evolui.

Uma boa parte do motivo pelo qual a Amazon está interessada em nós é porque reconhece o valor de nossa cultura, nosso pessoal e nossa marca. Desejam que continuemos crescendo e desenvolvendo nossa cultura (e talvez ainda um pouco de nossa cultura possa contagiá-los).

Não querem que seu pessoal venha e administre a Zappos, a não ser que façamos este pedido. Tendo dito isso, eles têm muita experiência e conhecimento em diversas áreas e por isso estamos animados com as oportunidades de nos sintonizar com seu conhecimento, experiência e recursos, principalmente no campo de tecnologia. Isto se trata de fazer com que a marca, a cultura e os negócios da Zappos fiquem ainda mais fortes do que já são hoje.

#### **P: Tony, Alfred ou Fred vão sair da empresa?**

Não. Não temos planos de sair da empresa. Acreditamos que somos desde o início aquilo que é possível para a Zappos e estamos muito

animados com o futuro e com aquilo que podemos alcançar para a Zappos com a Amazon como parceira. Parte do motivo pelo qual estamos fazendo isso é para que possamos chegar lá muito mais rápido.

Há uma seção de Perguntas e Respostas adicional ao final deste e-mail, mas queria garantir que as três perguntas principais fossem citadas primeiro. Agora que abordamos essas perguntas, gostaria de dividir com vocês mais detalhadamente o que fez com que tomássemos essa decisão.

Primeiro, gostaríamos de nos desculpar pela surpresa deste anúncio. Como sabem, um de nossos valores fundamentais é “Construir relacionamentos abertos e honestos com comunicação”, e se pudesse ter sido assim, eu teria dividido a informação de que estávamos em contato com a Amazon muito antes para que nossos funcionários pudessem estar envolvidos no processo de decisão pelo qual estávamos passando. Infelizmente, como a Amazon é uma empresa com ações na bolsa, existem leis de segurança que nos impediram de falar sobre isso, até hoje, para a maioria de nossos funcionários.

Tivemos um relacionamento amigável com a Amazon por muitos anos, já que sempre tiveram interesse pela Zappos e sempre tiveram muito respeito por nossa marca.

Muitos meses atrás eles nos contataram e disseram que queriam unir forças conosco para que pudéssemos acelerar o crescimento de nossos negócios, nossa marca e nossa cultura. Quando disseram que queriam que continuássemos construindo a marca Zappos (ao contrário de nos tornar Amazon), decidimos que valeria a pena explorar o que se assemelhava a uma parceria.

Entendemos que eles realmente queriam que continuássemos construindo a marca Zappos e que continuássemos construindo a cultura Zappos de nossa maneira única. Acho que “única” foi sua forma de dizer “engraçada e um pouco estranha”.

Nos últimos meses, passamos a conhecer melhor um ao outro, os dois lados ficaram cada vez mais animados com as possibilidades de alavancar as forças de cada um. Entendemos que as duas empresas são focadas no

cliente — apenas focamos em diferentes formas de deixar nossos clientes felizes.

A Amazon foca nos preços baixos, na vasta seleção e conveniência para deixar seus clientes felizes, enquanto a Zappos o faz por meio do desenvolvimento de relacionamentos, da criação de conexões emocionais e do atendimento ao cliente com um toque humano (“UAU”).

Entendemos que os recursos, tecnologia e experiência operacional da Amazon tinham o potencial de acelerar muito nosso crescimento para que pudéssemos fazer com que a marca e a cultura da Zappos crescessem ainda mais rápido. Por outro lado, por meio do processo, a Amazon entendeu que era realmente o caso de nossa cultura ser a plataforma que permite que levemos a experiência Zappos aos nossos clientes. Jeff Bezos (CEO da Amazon) deixou claro que tinha muito respeito por nossa cultura e que a Amazon procurará mantê-la.

Perguntamos aos membros de nosso conselho o que achavam da oportunidade. Michael Moritz, que representa o Sequoia Capital (um de nossos investidores e membros do conselho), escreveu o seguinte: “Vocês agora têm a oportunidade de acelerar o progresso da Zappos e de fazer com que o nome, a marca e tudo aquilo que é associado a ela seja uma parte permanente e estável na vida das pessoas... Agora vocês estão livres para deixar sua imaginação aflorar — e para contemplar as iniciativas e empreendimentos que hoje, em nossa configuração mais restrita, não podíamos aceitar.”

Uma das grandes coisas sobre a Amazon é que eles pensam em longo prazo, assim como nós da Zappos. É muito difícil encontrar um alinhamento de pensamento em longo prazo em um parceiro ou investidor, e nos sentimos muito felizes e animados em aprender que tanto a Amazon como a Zappos dividem esta mesma filosofia.

Tendo dito isso, não foi uma decisão fácil. Nos últimos meses tivemos de pesar os prós e os contras junto com todos os benefícios e riscos potenciais. No fim do dia entendemos que, uma vez que tivéssemos determinado que



este seria o melhor para nossos acionistas, tudo se resumia basicamente em nos fazermos duas perguntas:

1. Acreditamos que isso acelerará o crescimento da marca Zappos e nos ajudará a completar nossa missão de entregar felicidade mais rápido?
2. Acreditamos que continuaremos com o controle de nosso próprio destino para que mantenhamos o crescimento de nossa cultura única?

Depois de passar muito tempo com a Amazon e passar a conhecê-los e entendê-los melhor, chegamos à conclusão de que as respostas para essas duas perguntas são SIM e SIM.

A marca Zappos continuará separada da marca Amazon. Apesar de passarmos a ter acesso a muitos dos recursos da Amazon, precisamos construir nossa marca e cultura como sempre fizemos. Nossa missão permanece a mesma: entregar felicidade a todas as pessoas envolvidas no processo, incluindo nossos funcionários, clientes e fornecedores. (Como nota, planejamos continuar mantendo os relacionamentos que temos com nossos fornecedores e a Amazon manterá seu relacionamento com seus fornecedores.) Em breve, faremos uma reunião de mãos à obra para que possamos passar tudo isso com mais detalhes. Por favor, enviem-me e-mails com quaisquer perguntas que venham a ter para que possamos cobrir o maior número possível durante a reunião e/ou mediante um e-mail de follow-up. Assinamos hoje aquilo que conhecemos como “Acordo Definitivo”, mas ainda precisaremos passar pelo processo de aprovação do governo, por isso gostaríamos de antecipar que esta transação na verdade não será fechada oficialmente por pelo menos alguns meses. Somos obrigados legalmente pelo SEC a passar por um período chamado de “período de silêncio”, então, caso tenha qualquer pergunta relacionada à transação vinda de qualquer pessoa, inclusive clientes, fornecedores, ou a mídia, por favor, diga que o processo está em segredo de justiça e peça que enviem um e-mail para [tree@zappos.com](mailto:tree@zappos.com), uma conta de e-mail especial que Alfred e eu monitoraremos.

Alfred e eu gostaríamos de agradecer ao pequeno grupo de pessoas do departamento de finanças e do jurídico e de nossos assessores da Morgan Stanley, Fenwick & West, e PricewaterhouseCoopers que trabalharam duro, contra o relógio, e nos bastidores, nos últimos meses, para nos ajudar a fazer com que isso fosse possível.

Antes de chegar à seção de Perguntas e Respostas, também gostaria de agradecer a todos pelo tempo dedicado à leitura deste longo e-mail e por nos ajudar a chegar aonde estamos hoje.

Hoje é definitivamente um dia emotivo para mim. O que sinto hoje é parecido com o dia em que me graduei na faculdade: animação com o futuro, misturado com as boas lembranças do passado. Os últimos dez anos foram incríveis e estou animado com aquilo que conseguiremos atingir juntos nos próximos dez anos, enquanto isso continuaremos fazendo com que a Zappos cresça.

Tony Hsieh  
CEO — [Zappos.com](http://Zappos.com)

## **P&R**

### **P: Vamos continuar aumentando nossa sede em Las Vegas?**

Sim! Como antes, planejamos continuar aumentando nossas operações em Las Vegas enquanto pudermos atrair o talento certo para cada um de nossos departamentos. Não temos nenhum plano para mudar qualquer departamento, nem a Amazon quer que o façamos porque reconhecem que nossa cultura é o que faz a marca Zappos especial.

### **P: O que acontecerá com nosso depósito em Kentucky?**

Como muitos de vocês sabem, a escolha de nosso depósito foi estratégica devido à proximidade à central de distribuição da UPS, em Louisville. A Amazon não possui nenhum depósito que seja próximo a esse centro. Há a possibilidade de que queiram armazenar uma parte de seu estoque em nosso depósito ou vice-versa. Neste momento, tanto a Zappos

como a Amazon acreditam que a melhor experiência para o cliente é continuar administrando nosso depósito em Kentucky, em seu local atual.

**P: Haverá redução de pessoal a fim de ganhar eficácia operacional?**

Não existem planos para isso hoje. Tanto a Zappos como a Amazon estão focadas no crescimento, o que significa que precisaremos contratar mais pessoas para nos ajudar a crescer.

**P: Teremos descontos na Amazon?**

Não, porque planejamos continuar administrando a Zappos como uma empresa separada, com nossa própria cultura e valores fundamentais. E também não daremos descontos da Zappos aos funcionários da Amazon, a não ser que façam biscoitos e nos entreguem aqui pessoalmente.

**P: Nossos benefícios sofrerão alterações?**

Não planejamos fazer qualquer alteração (fora do curso normal da empresa) em nossos pacotes de benefícios.

**P: Manteremos nossos valores fundamentais?**

Sim, manteremos nossos valores fundamentais, a Amazon manterá os dela.

**P: Nossos programas de treinamento e de canais ou planos de progressão mudarão? Ainda haverá mais oportunidades de crescimento?**

Continuaremos construindo nossos canais e nossa progressão como planejado. A questão aqui é combiná-los com a aceleração de nosso crescimento, por isso, caso nada de diferente aconteça, estamos antecipando mais oportunidades de crescimento para todos.

**P: Continuaremos fazendo as coisas especiais que fazemos para nossos clientes? Nossas políticas de serviço ao cliente vão mudar?**

Assim como era antes, cabe completamente a nós decidir.

**P: Você pode dizer um pouco mais sobre Jeff Bezos (CEO da Amazon)? Como ele é?**

Gostaríamos de exibir um vídeo de 8 minutos sobre Jeff Bezos que dará a você alguma ideia de sua personalidade e de sua forma de pensar. Ele divide um pouco daquilo que aprendeu como empresário, assim como alguns erros que cometeu.

[http://www.youtube.com/watch?v=-hxX\\_Q5CnaA](http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA)

**P: Sou um repórter de negócios/finanças. Você pode falar como um banqueiro e utilizar uma linguagem que pareça extravagante para que possamos publicar em uma revista de negócios?**

A Zappos é uma empresa líder no ramo de sapatos e a Amazon acredita que a Zappos é a equipe certa, com uma cultura única, com um histórico comprovado e a experiência necessária para se tornar uma empresa líder em produtos têxteis. A obsessão da Zappos com seu serviço ao cliente reforça a missão da Amazon em ser a empresa mais centrada no cliente na Terra. Grande marca, forte relacionamento com fornecedores, vasta seleção, grande base de dados ativa e baseada nos clientes. A Amazon acredita que a Zappos é uma grande empresa — em crescimento, lucrativa e com um fluxo de caixa positivo. Aceleração combinada a uma trajetória de ascensão e crescimento no espaço de sapatos, vestuário e acessórios. Oportunidades de sinergia significantes, incluindo tecnologia, marketing e provavelmente expansão internacional.

**P: Qual o valor da aquisição?**

Esta não foi uma compra com dinheiro. É uma troca de ações. Nossos acionistas e portadores de opções terão cerca de 10 milhões em ações da Amazon emitidos de forma completamente convertida. Os detalhes dos termos e como as ações serão distribuídas serão protocolados junto à SEC, com o formulário S-4 e estarão disponíveis publicamente na conclusão.

**P: Agora você pode falar como se fosse um advogado?**

Este e-mail foi enviado em 22 de julho de 2009. Em conexão com a fusão proposta, a Amazon fará o requerimento de um registro de revenda no Formulário S-4 junto à Comissão de Valores Mobiliários dos EUA, o qual incluirá uma solicitação/prospecto de anuência. Recomenda-se que os acionistas e investidores da Zappos leiam a solicitação/prospecto de anuência e outros documentos relevantes assim que for disponibilizado e protocolado junto à Comissão de Valores Mobiliários dos EUA referente à fusão proposta porque os supracitados contêm informações importantes sobre a [Amazon.com](http://Amazon.com), Zappos e a fusão proposta. Os acionistas e investidores serão capazes de obter o prospecto/solicitação de anuência assim que estiver disponível pelo site [www.sec.gov](http://www.sec.gov) ou [www.amazon.com/ir](http://www.amazon.com/ir).

Algumas afirmações contidas neste e-mail não são confirmações de fatos históricos e constituem afirmações de perspectivas na acepção da Private Securities Litigation Reform Act de 1995. Estas afirmações refletem as atuais expectativas, são inerentemente incertas e estão sujeitas a riscos conhecidos e desconhecidos, incertezas e outros fatores. Fatores que podem causar resultados futuros que podem ser diferentes de forma significativa dos resultados esperados incluem aqueles estabelecidos no atual relatório do Formulário 8-K da [Amazon.com](http://Amazon.com), datado de 22 de julho de 2009.

**P: Você pode parar, por favor?**

okobrigadotchau

Cerca de vinte minutos depois enviei um e-mail de follow-up para avisar nossos funcionários que tínhamos nossa reunião em dois dias. Tínhamos alugado um dos salões de um centro de conferência próximo ao nosso escritório.

E então aconteceu algo engraçado. Tínhamos preparado naquela manhã os gerentes de cada departamento para que respondessem a qualquer pergunta que pudessem ter sobre o e-mail. Esperávamos e planejamos que não

houvesse nenhuma produtividade no resto do dia, já que nossos funcionários tinham recebido as novidades.

Como previsto, os funcionários ficaram a princípio surpresos com a notícia.

Como previsto, os funcionários tiveram dúvidas.

Mas dentro de uma hora após o anúncio, nossos funcionários voltaram ao trabalho, continuando aquilo que estavam fazendo antes. Nossa equipe de vendas estava ocupada atendendo a telefonemas de nossos fornecedores e um bocado de nós estava ocupado lidando com perguntas da imprensa. Mas, independentemente disso, a maioria das pessoas havia voltado ao trabalho, como sempre fizeram. Fiquei completamente espantado.

Tinha medo de que os funcionários ficassem muito chocados com a manchete de que a Amazon havia comprado a Zappos para entender todos os detalhes de meu e-mail. Em vez disso, assim que a surpresa inicial passou, ouvi os funcionários conversando nos corredores sobre como estavam animados e entusiasmados com as possibilidades que teríamos uma vez que tivéssemos acesso aos recursos da Amazon.

Foi incrível poder presenciar isso, e talvez tenha sido um dos melhores exemplos de nossos funcionários adotando e conduzindo mudanças.

## Mãos à obra

A sala estava lotada. Eu estava no palco em nossa reunião de mãos à obra, olhando para uma multidão de setecentos funcionários da Zappos. Alfred e Fred estavam no palco comigo, junto com algumas pessoas da Amazon.

Uma música de festa encheu a sala conforme os funcionários andavam em busca de cadeiras vazias. Podia

sentir o burburinho e a animação no ar. Alguns funcionários trouxeram bolas de praia e começaram a jogá-las na multidão. Parecia que estávamos em uma combinação de show de rock e rave.

Anunciamos que iniciariamos a reunião e todos se animaram e começaram a aplaudir. A energia da sala era extraordinária.

Passamos cerca de uma hora conversando sobre tudo aquilo que estava no e-mail que eu havia mandado dois dias antes e respondendo às perguntas adicionais dos funcionários. A Amazon também respondeu a algumas das perguntas para dar sua perspectiva de tudo.

“Sou perguntado por muitas pessoas sobre o que faríamos de diferente se tivéssemos que começar a Zappos do zero mais uma vez”, disse à multidão. “Na verdade, não há muito que gostaria de ter feito de outra forma. Cometi muitos erros pelo caminho, porém aprender com eles fez com que ficássemos mais fortes. Mas realmente gostaria que pudéssemos ter feito as coisas de forma mais rápida.”

E então resumi tudo em uma única frase: “O casamento com a Amazon permitirá que realizemos nossa visão de entregar felicidade ao mundo, de forma mais rápida!”

Como uma surpresa para nossos funcionários, Alfred e eu anunciamos que daríamos, e pagaríamos, a todos os funcionários um Kindle, leitor de livro eletrônico da Amazon. E então, como uma surpresa final, também anunciamos que a Amazon pagaria um grande bônus a todos os nossos atuais funcionários para agradecer a todos por seu trabalho duro.

Sem pestanejar, todos na sala espontaneamente pularam de suas cadeiras, se levantaram comemorando e aplaudindo. Muitos até choravam de alegria. Da mesma forma que surpreendemos nossos clientes leais com

upgrades inesperados para entrega em 24 horas, acabáramos de surpreender nossos já felizes funcionários com o bônus surpresa.

Para mim, aquele momento representou o sucesso muito além daquilo que poderia sequer ter imaginado dez anos antes que fosse possível um dia. Não era apenas pelo Kindle ou pelo bônus. Eram apenas... bônus.

O momento significava muito mais do que isso. A energia e a emoção unificada de todos na sala não era apenas pela minha felicidade pessoal, e não apenas pela felicidade dos funcionários da Zappos. Pensávamos muito além de lucros e paixão. Coletivamente, isso marcou o início da próxima etapa de nossa jornada para ajudar a mudar o mundo. Metade intencionalmente e metade por sorte, encontramos o caminho para lucros, paixão e propósito.

Tínhamos encontrado nosso caminho para entregar felicidade.

## Brinde de Halloween

No dia 31 de outubro, às 23h59, Hora do Pacífico, após alguns meses de espera pela aprovação regulatória, o negócio com a Amazon foi oficialmente fechado. O valor total da transação para os acionistas da Zappos foi de mais de US\$ 1,2 bilhão, baseado no valor do fechamento das ações da Amazon do dia anterior.

Aconteceu de eu estar em Nova Deli, na Índia, naquele momento. Alfred e eu havíamos agendado uma chamada de conferência juntos para comemorar o evento. Seguindo a tradição da Zappos, havíamos planejado tomar uma dose de vodka Grey Goose juntos ao telefone.

— A que deveríamos brindar? — perguntou Alfred.



Por alguma razão, a primeira coisa que me veio à cabeça foi Buzz Lightyear, do filme *Toy Story* .

— Ao infinito e além! — disse.

Todos brindamos. Era oficial. A Zappos e a Amazon haviam se casado. Poderíamos finalmente começar a trabalhar juntos para combinar nossas respectivas forças de arte e ciência, de toque humano e alta tecnologia.

Estávamos animados com as possibilidades daquilo que estava por vir.

Estávamos animados com o que estávamos para construir juntos.

O futuro nos aguardava.

*Não importa o que foi o seu passado, você tem um futuro imaculado.*

AUTOR DESCONHECIDO

Em janeiro de 2010, a Zappos subiu oito posições e foi classificada como número 15 da lista de “Melhores Empresas para Trabalhar” da revista *Fortune* .



## Fim de jogo

### Entregando felicidade

**A**té agora este livro falou sobre mim, sobre a Zappos e sobre algumas das lições que aprendi pelo caminho.

Até agora você foi um leitor passivo.

Ao nos aproximarmos das páginas finais deste livro, gostaria de pedir a você que participe ativamente e pense em uma resposta para esta pergunta:

“Qual é seu objetivo na vida?”

Quando faço essa pergunta a diferentes pessoas, recebo muitas respostas diferentes. Algumas pessoas dizem que querem ter seu próprio negócio. Outras dizem que querem encontrar um namorado ou uma namorada. Outros dizem que querem ter saúde.

Não importa qual é a resposta, gostaria que você pensasse em sua resposta para a seguinte pergunta:

“Por quê?”

Dependendo do que disseram antes, as pessoas podem dizer que querem se aposentar cedo, ou encontrar sua alma gêmea, ou correr mais rápido.

Mais uma vez, não importa qual foi sua resposta para a pergunta anterior, gostaria que você se perguntasse:

“Por quê?”

O próximo grupo de respostas que as pessoas dão pode ser para que possam passar mais tempo com sua família, ou se casar, ou correr uma maratona.

O que é interessante é que se você continuar se perguntando “Por quê?” o suficiente para ver que chegará à mesma resposta que a maioria das pessoas dão quando se perguntam repetidamente por que estão fazendo aquilo que estão fazendo: acreditam que seja o que for que estiverem buscando em suas vidas isso os fará finalmente mais felizes.

No fim das contas, acontece que todos tomam caminhos diferentes em busca do mesmo objetivo: felicidade.

### QUAL SEU OBJETIVO NA VIDA?



Em 2007, comecei a me interessar em aprender mais sobre a ciência da felicidade. Aprendi que este era um campo

relativamente novo de pesquisa, conhecido como psicologia positiva. Antes de 1998, quase toda a psicologia era sobre tentar entender como fazer com que as pessoas que tinham algo errado ficassem mais normais, mas a maioria dos psicólogos e pesquisadores nunca se preocupou em analisar aquilo que faria as pessoas normais mais felizes.

Comecei a ler mais e mais livros e artigos sobre a ciência da felicidade, incluindo *The Happiness Hypothesis* e *Happier*. Inicialmente este era apenas um passatempo, um interesse meu que não tinha nada a ver com a Zappos.

E então, um dia, ele me pegou. Tinha tudo a ver com a Zappos. (Em retrospecto, parece tão óbvio, mas levou mais de um ano para entender isso.)

Sempre tivemos clientes dizendo que comparam a experiência que têm ao abrir uma entrega da Zappos com “Felicidade em uma caixa”. Independentemente de ser a felicidade que os clientes sentem quando recebem o par de sapatos perfeito, ou a roupa perfeita, ou a felicidade que os clientes sentem com nossos upgrades surpresa com a entrega em 24 horas ou quando falam com alguém de nossa Equipe de Fidelidade ao Cliente, ou a felicidade que os funcionários sentem por fazer parte de uma cultura cujos valores correspondem a seus próprios valores — a coisa que liga todas estas coisas é a felicidade.

Em 2009, expandimos nossa visão e nosso objetivo para uma frase simples:

*A Zappos tem como objetivo entregar felicidade ao mundo.*

É interessante olhar para a evolução da promessa da marca Zappos ao longo dos anos:

1999 — Maior Seleção de Sapatos

2003 — Serviço ao Cliente

2005 — Cultura e Valores Fundamentais como Plataforma

2007 — Ligação Emocional Pessoal

## 2009 — Entregando Felicidade

De minha perspectiva, parecia fazer sentido tentar aprender mais sobre a ciência da felicidade para que o conhecimento pudesse ser aplicado na gestão de nossos negócios. Poderíamos aprender sobre a ciência por trás de como fazer os clientes e os funcionários mais felizes. Atualmente oferecemos até mesmo aulas de Ciência da Felicidade aos nossos funcionários.

Conforme estudei mais esse campo, aprendi que uma das descobertas consistentes da pesquisa foi que as pessoas são muito ruins para prever aquilo que realmente lhes trará felicidade continuada. A maioria das pessoas passa sua vida pensando: *Quando eu conseguir \_\_\_\_\_, serei feliz* ou *Quando alcançar \_\_\_\_\_, serei feliz*.

Na verdade, a pesquisa mostra que a felicidade que eles pensavam que alcançariam se enfraquece rapidamente. Por exemplo, houve estudos com vencedores da loteria que compararam seu nível de felicidade antes e um ano depois de ganhar a loteria. Os estudos normalmente mostram que o nível de felicidade das pessoas volta a ser o que era antes.

Para mim, aprender sobre este fenômeno foi incrivelmente interessante. Significava que para muitas pessoas, alcançar finalmente seu objetivo na vida, independentemente do que fosse — fazer dinheiro, casar-se, correr mais rápido — não traria a felicidade sustentável. E mesmo assim, muitas pessoas passaram toda sua vida em busca daquilo que as faria feliz.

A pergunta que você deve se fazer é se aquilo que acha que quer perseguir realmente lhe trará a felicidade que acha que trará. Se seu objetivo final é a felicidade, não faria então sentido para você estudar e aprender mais sobre a ciência

da felicidade para que possa aplicar a pesquisa que foi feita em sua própria vida?

Com apenas um pouco mais de conhecimento baseado nas descobertas da pesquisa científica, você seria mais feliz?

O quão mais felizes seus clientes e funcionários ficariam se você aplicasse o conhecimento em sua empresa? O quão mais saudável sua empresa seria com o resultado?

Corri minha primeira maratona em 2006. Antes disso, nunca tinha corrido mais de mil metros em minha vida. Como a escalada do Kilimanjaro, era apenas algo que queria ter em minha lista de afazeres marcado como feito. Não sabia nada sobre como correr uma maratona, por isso passei a ler artigos e livros sobre isso.

Como acabei sabendo, havia muita pesquisa feita sobre a ciência da corrida e sobre o treinamento para maratonas. Tinha assumido, a princípio, que teria de correr muito por muitos meses e diariamente para conseguir alcançar os melhores resultados na maratona, mas vi que este não era o caso.

Na verdade, a pesquisa mostrou que a melhor forma de treinar para uma maratona é fazer longas corridas com passos mais lentos do que você daria em uma maratona. Uma regra de ouro é correr devagar o suficiente para manter uma conversa, sem perder o fôlego. Quando tentei fazer isso pela primeira vez, me senti quase desconfortavelmente lento. Esta estratégia de treinamento é agora aceita como um conhecimento comum entre os corredores de maratona, mas para os demais pode parecer bastante contraintuitivo.

Assim como sabemos instintivamente como correr, instintivamente achamos que sabemos aquilo que nos fará feliz. Mas as pesquisas mostram que você pode desenvolver uma maratona melhor se treinar de uma forma que, a princípio, pode parecer ir contra seu instinto. De forma

similar, as pesquisas da ciência da felicidade mostram que existem coisas que podem fazer você mais feliz, mas que você pode não perceber que na verdade farão você mais feliz. E o contrário também é verdade: existem coisas que você acha que farão você feliz, mas no fim das contas não o fazem.

Não tenho a pretensão de ser um especialista no campo da ciência da felicidade. Apenas andei lendo livros e artigos sobre isso porque acho o tema realmente interessante. Então queria rapidamente dividir algumas das estruturas da felicidade que pessoalmente achei mais úteis para ajudar a formar meu pensamento, com o objetivo de aguçar seu apetite para a leitura e para que possa maximizar seu nível pessoal de felicidade.

## Estrutura da felicidade 1

A felicidade é realmente relacionada a apenas quatro coisas: controle percebido, progresso percebido, conectividade (número e profundidade de seus relacionamentos), e visão/significado (fazer parte de algo maior do que a si próprio).

### ESTRUTURA DA FELICIDADE 1



Controle Percebido



Progresso Percebido



Conectividade



Visão/Significado(Fazer parte de algo maior do que si a  
próprio)

O que é interessante sobre essa estrutura é que você também pode aplicar estes conceitos em sua empresa.

### Controle percebido

Em nossa central de atendimento, costumávamos dar aumentos uma vez por ano aos nossos representantes, sobre os quais não tinham qualquer controle. Depois decidimos implementar um sistema de “conjunto de habilidades” para substituir os aumentos. Temos cerca de vinte conjuntos de habilidades diferentes (análogos aos distintivos de mérito nos Escoteiros), com um pequeno impacto no salário associado a cada um dos conjuntos de habilidades. Fica a cargo de cada indivíduo decidir em qual das habilidades deseja ter a certificação. Caso alguém decida não ter nenhuma certificação, então ele ou ela simplesmente mantém o mesmo nível de salário. Se alguém é ambicioso e quer conseguir todos os vinte conjuntos de habilidades, então deixamos o representante decidir o ritmo certo para alcançá-los. Desde então, descobrimos que nossos representantes da central de atendimento são muito mais felizes tendo controle de seu salário e em quais conjuntos de habilidades devem prestar mais atenção para atingir.

### Progresso percebido

Em nosso departamento de vendas costumávamos promover os funcionários da posição inicial de assistente de merchandising para comprador assistente depois de dezoito meses de contratação (assumindo que todos atingiam os mesmos requisitos para se qualificar para a promoção).



Depois decidimos dar pequenas promoções a cada seis meses em vez de dar a promoção inteira que equivalia a todas juntas de uma vez. Após dezoito meses (três períodos de seis meses de promoções menores), o resultado final ainda era o mesmo — no que se refere ao treinamento, certificação, e salário — que a programação anterior de promoção, mas vimos que os funcionários estavam muito mais felizes porque há uma sensação de contínuo progresso percebido.

## Conectividade

Estudos mostram que funcionários aplicados são mais produtivos, e que o número de bons amigos que um funcionário tem no trabalho é correlacionado com o envolvimento daquele funcionário. No livro *The Happiness Hypothesis*, Jonathan Haidt conclui que a felicidade não vem primordialmente de dentro, mas, especialmente, do meio. Este é um dos motivos pelo qual damos tanta ênfase na cultura da empresa na Zappos.

## Visão/significado

O livro *Empresas feitas para vencer* e *Tribal Leadership* discutem como uma empresa com uma visão que tem um objetivo maior além de apenas dinheiro, lucros ou ser a número um no mercado é um elemento importante daquilo que separa uma grande empresa (em termos de desempenho financeiro em longo prazo) de uma boa empresa.

## Estrutura da felicidade 2

O livro de Chip Conley, *Peak*, faz um trabalho excelente ao descrever como a Hierarquia Maslow pode ser condensada em três níveis de objetivos de negócios e aplicada aos clientes, funcionários e investidores. A premissa fundamental por trás da Hierarquia das necessidades humanas de Maslow é que uma vez que as necessidades de sobrevivência de uma pessoa são cumpridas (alimentação, segurança, abrigo, água etc), então os homens são mais motivados por outras necessidades não materiais, como status social, realização e criatividade.

Clientes: atender expectativas — atender desejos —  
atender necessidades não reconhecidas

Funcionário: dinheiro — reconhecimento —  
significado

Investidores: alinhamento de transação —  
alinhamento de relacionamento — legado

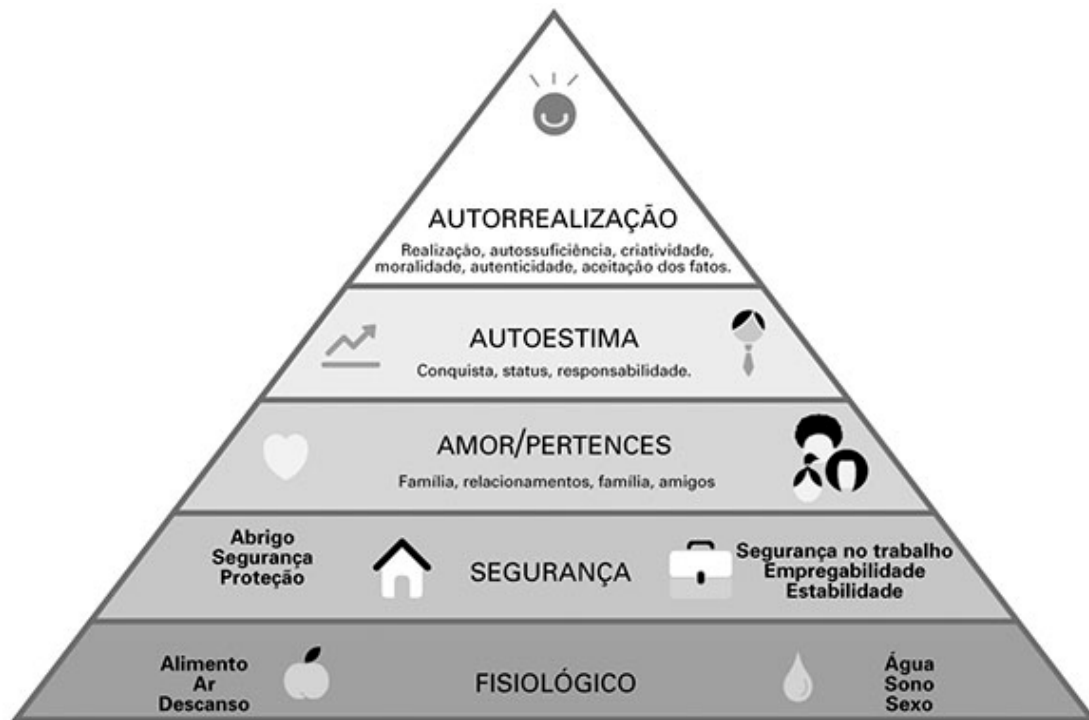
Muitas empresas e administradores acreditam que dar mais dinheiro aos funcionários os fará mais felizes, enquanto muitas pesquisas de RH mostram que uma vez que as necessidades básicas das pessoas são sanadas, o dinheiro fica muito mais abaixo na lista de importância do que os intangíveis, como a qualidade do relacionamento com seu gerente e as oportunidades de crescimento profissional.

Na Zappos, um exemplo da hierarquia de clientes no trabalho seria:

- Recebe o item correto (atende às expectativas).
- Frete gratuito (atende aos desejos).

- Upgrade surpresa para entrega em 24 horas (atende às necessidades não reconhecidas).

## HIERARQUIA MASLOW



Estrutura da felicidade 3: três tipos de felicidade: prazer, paixão e propósito maior [\[2\]](#)

### Prazer

O tipo prazer da felicidade trata de sempre buscar o próximo avanço. Gosto de me referir a ele como o tipo “Astro do Rock” da felicidade porque é ótimo se você pode ter um afluxo constante de estímulo, mas é muito difícil mantê-lo, a não ser que esteja vivendo o estilo de vida de um astro do rock. As pesquisas mostraram que dos três tipos de felicidade, este é o de menor duração. Assim que a fonte de estímulo vai embora, os níveis de felicidade das pessoas caem imediatamente.

### Paixão

O tipo paixão da felicidade também é conhecido como fluxo, em que o pico de desempenho atinge o pico de envolvimento e o tempo voa. As pesquisas mostram que dos três tipos de felicidade, este é o segundo de maior duração. Atletas profissionais algumas vezes se referem a este estado como “estar na zona”.

### Propósito maior

O tipo propósito maior da felicidade é relacionado a ser parte de algo maior do que si próprio que tenha significado para você. As pesquisas mostraram que dos três tipos de felicidade, este é o de maior duração.

### 3 TIPOS DE FELICIDADE



O que acho interessante é que muitas pessoas passam a vida em busca do tipo prazer de felicidade, pensando que um dia serão capazes de sustentar aquilo, e então se

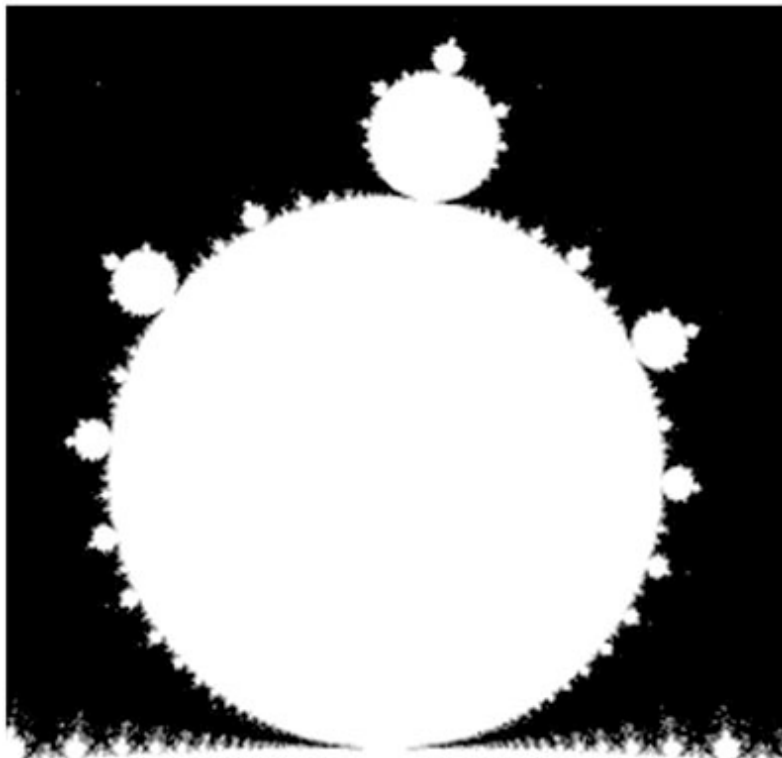
preocupar-se com a paixão e, se conseguirem fazer isso, buscarão um propósito maior.

Baseado nas descobertas da pesquisa, no entanto, a estratégia apropriada seria descobrir e ir em busca de um propósito maior primeiro (já que este é o tipo de felicidade de maior duração), e então acrescentar a paixão e, em seguida, o prazer.

## A felicidade como um fractal

De acordo com Merriam-Webster, um fractal é “qualquer curva ou forma irregular com a qual qualquer parte escolhida seja similar na forma para uma parte dada maior ou menor quando ampliada ou reduzida para o mesmo tamanho”.

Veja aqui um exemplo de fractal (*Winter Wonderland* , pelo Dr. Ken Schwartz):



Uma das propriedades dos fractais é que se você ampliar ou diminuir, a imagem parece a mesma ou muito similar. De acordo com a Wikipédia, muitos objetos naturais possuem

propriedades similares aos fractais, inclusive as nuvens, as serras, os relâmpagos, as costas, os flocos de neve, diversos vegetais (couve-flor e brócolis) e os padrões da coloração animal.

Acho que os paralelos entre aquilo que as pesquisas mostram é que faz as pessoas felizes (prazer, paixão e propósito) e aquilo que as pesquisas mostram funcionam para grandes empresas em longo prazo (lucros, paixão, propósito) formarem um dos fractais mais interessantes que já vi.



Em um primeiro olhar, os padrões gerados pelos fractais geométricos podem parecer infinitamente complexos, mas é apenas uma fórmula geométrica simples que os gera.

De forma similar, se estabelecer para criar uma empresa em longo prazo pode parecer a princípio uma tarefa assustadora, mas utilizar a felicidade como um princípio organizacional pode ajudar a lhe guiar pelo caminho.

Embora escrever um livro fosse uma das coisas que queria marcar como feito em minha lista de afazeres, este livro não foi escrito por apenas um motivo.

E embora este livro sirva como um manual para os futuros funcionários da Zappos (e também possa trazer mais alguns clientes), também não foi escrito para beneficiar a Zappos.

Eu queria escrever este livro por um motivo diferente: contribuir para um movimento de felicidade para fazer do mundo um lugar melhor.

Minha esperança é que por meio deste livro as empresas já estabelecidas buscarão mudar a forma como fazem as coisas, e os empresários se inspirarão para começar novas empresas com felicidade no núcleo de seus modelos de negócios, levando com eles algumas das lições que aprendi pessoalmente, assim como as lições que aprendemos coletivamente na Zappos. Minha esperança é que cada vez mais empresas começarão a aplicar algumas das descobertas da pesquisa no campo da ciência da felicidade para fazer sua empresa melhor e seus clientes e funcionários mais felizes.

Minha esperança é que este livro não apenas *lhe* trará felicidade, mas também permitirá que você leve mais felicidade a outras pessoas.

Se o objetivo final de toda pessoa for a felicidade, não seria maravilhoso se pudéssemos mudar o mundo e deixar todos e todas as empresas pensando neste contexto e nesta estrutura?

Não tenho todas as respostas.

Mas espero ter conseguido fazer com que você comece a se fazer as perguntas certas.

Você está trabalhando em busca da maximização de sua felicidade diariamente?

Qual é o efeito final de sua existência a cada dia no montante total de sua felicidade no mundo?

Quais são seus valores?

O que *lhe* fascina?

Qual é seu objetivo na vida?

Quais são os valores de sua empresa?  
Qual é o propósito maior de sua empresa?  
Qual é o seu propósito maior?

*Quando você anda com propósito, colide com o destino.*

BERTICE BERRY

Espero que a leitura deste livro tenha lhe inspirado a...  
...fazer seus clientes mais felizes (por meio do melhor atendimento ao cliente), ou...  
...fazer seus funcionários mais felizes (ao focar mais na cultura da empresa), ou...  
...fazer você mais feliz (ao aprender mais sobre a ciência da felicidade).  
Se este livro inspirou qualquer das coisas acima, terei feito minha parte em ajudar a Zappos e a mim mesmo a alcançar nosso propósito maior: *entregar felicidade ao mundo.*



# Epílogo

## Junte-se ao movimento

**C**omo um princípio orientador na vida para tudo o que faço, tento me perguntar: *O que aconteceria se todos no mundo agissem da mesma forma? Como seria o mundo? Qual seria o efeito final sobre a felicidade global no mundo?*

Esse experimento mental tem sido útil para mim quando penso se devo ou não dividir a forma de fazermos as coisas na Zappos, ou se devo ficar bravo com a garçonete que acidentalmente trouxe o pedido errado, ou se devo segurar a porta aberta para um estranho que está a uma distância ligeiramente inconveniente de mim.

As mesmas perguntas são muito importantes para decidir *o que não fazer*, mesmo se a opção padrão fosse não fazer nada.

As ideias deste livro poderiam terminar aqui. Você pode escolher fechar este livro e não fazer nada e seguir com a sua vida.

Ou, você pode fazer parte de um movimento para ajudar a fazer do mundo um lugar melhor e mais feliz. A escolha é sua.

Visite-nos

on-line:

[www.deliveringhappinessbook.com/jointhemovement](http://www.deliveringhappinessbook.com/jointhemovement)

Saiba o que mais você pode fazer para ser parte deste movimento.

Juntos, podemos mudar o mundo.  
*Milhares de velas podem ser acesas a partir de uma única vela, e a vida da vela não será diminuída. A felicidade nunca diminui ao ser dividida.*

BUDA

#### Tweets para viver

- “A vida não é sobre encontrar a si próprio. É sobre criar a si próprio.”

*George Bernard Shaw*

- “É incrível o que você pode realizar se não se importar com quem levará crédito por isso.”

*H. S. Truman*

- “Ou nos fazemos miseráveis ou nos fazemos fortes. O montante de trabalho é o mesmo.”

*Carlos Castaneda*

- “O que está por trás de nós e o que está em nossa frente são pequenas questões quando comparadas àquilo que está dentro de nós.”

*Ralph Waldo Emerson*

## Apêndice: Recursos on-line

- Página na internet deste livro:  
<http://www.deliveringhappinessbook.com>
- Siga-me no Twitter (@zappos):  
<http://twitter.com/zappos>
- Mais informações sobre a Zappos:  
<http://about.zappos.com>
- Serviço de assinatura de vídeo Zappos Insights para empresários e empresas:  
<http://www.zapposinsights.com>
- Oportunidades de emprego na Zappos:  
<http://jobs.jobvite.com/zappos>
- Livro de Cultura (Por favor, inclua o endereço físico de postagem):  
[ceo@zappos.com](mailto:ceo@zappos.com)
- Visitas à sede da Zappos em Las Vegas:  
<https://www.zapposinsights.com/tours>

PUBLISHER

*Omar de Souza*

GERENTE EDITORIAL

*Renata Sturm*

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

*Thalita Ramalho*

PRODUÇÃO EDITORIAL

*Jaciara Lima*

REVISÃO

*Thamiris Leiroza*

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO

*Abreu's System*

PROJETO GRÁFICO DE CAPA

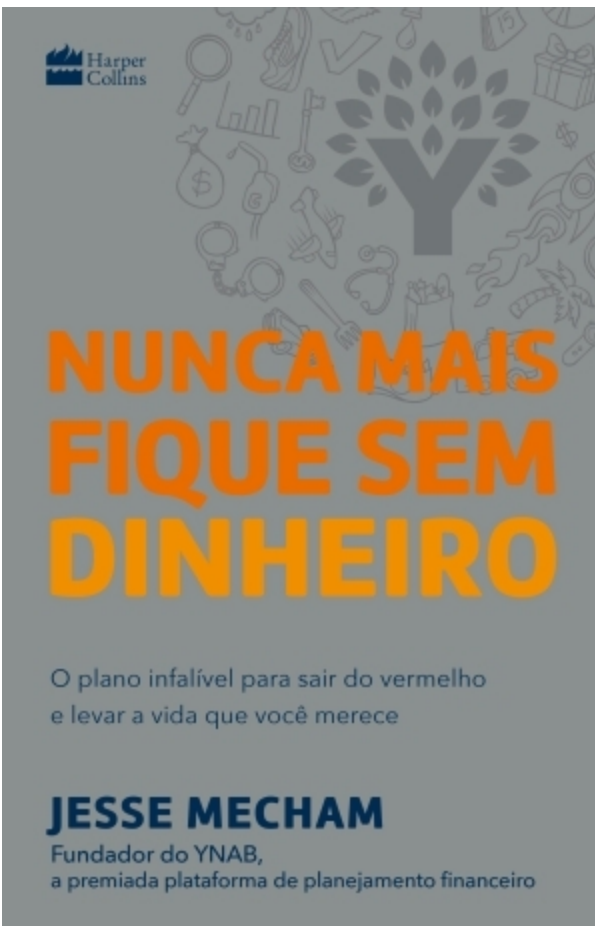
*Rafael Brum*

PRODUÇÃO DE EBOOK

[S2 Books](#)

[1] Nota do Editor: O *crowdsourcing* é um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários da internet a fim de resolver problemas, criar conteúdo ou desenvolver novas tecnologias.

[2] Estes três tipos de felicidade são descritos em *Authentic Happiness* , mas as classificações foram alteradas com base naquilo que falamos deles na Zappos



# Nunca mais fique sem dinheiro

Mecham, Jesse

9788595085138

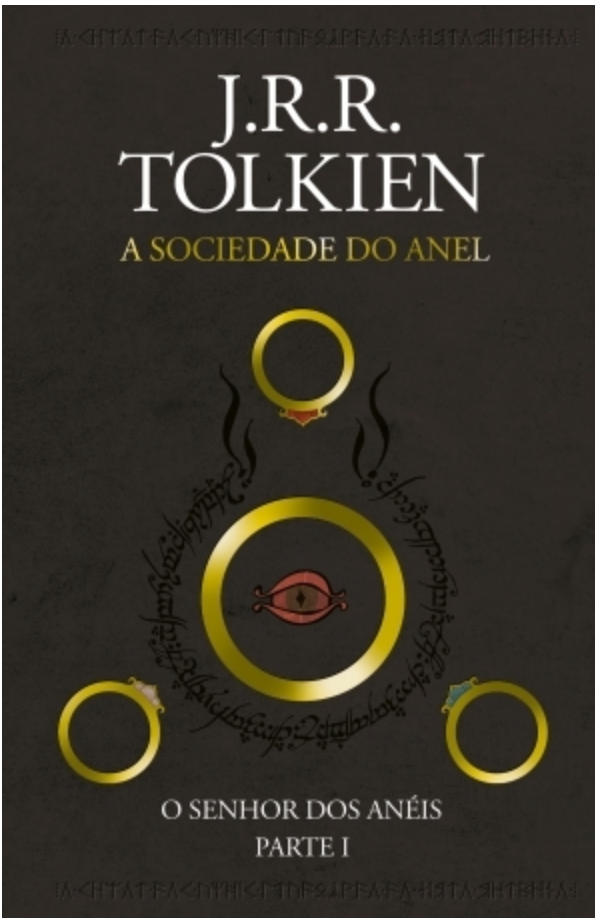
240 páginas

[Compre agora e leia](#)

Imagine o seu sonho mais louco. Talvez seja comprar um carro de luxo zero quilômetro, morar em uma cobertura de frente à praia ou levar a família inteira para um mês de férias em Paris. Ou pode ser que os seus objetivos sejam

mais modestos, como quitar dívidas, cursar uma faculdade ou simplesmente parar de se preocupar tanto com a sua situação financeira. De qualquer forma, não importa o tamanho dos seus sonhos, uma coisa é certa: você precisa de mais dinheiro. Com quatro regras simples e práticas, Jesse Mecham ensina a melhorar a vida financeira de uma maneira fácil e indolor. Primeiro, ao definir quais são as prioridades da sua vida, você poderá dar uma função real ao dinheiro, sem que gastos supérfluos sejam feitos. Após isso, estabelecendo metas, você poderá tratar certas despesas como contas mensais até atingir o montante para pagar por algo que quer. Só que, em vez de parcelar eternamente no cartão de crédito, o pagamento será feito à vista. Depois, ao restabelecer metas sempre que necessário e juntar algum dinheiro, você poderá viver mais tranquilamente e sem preocupações. Por fim, ao seguir essas regras, você atingirá o nirvana do assalariado: vai sobrar dinheiro na sua conta antes de o mês acabar. Após atingir esse estado sonhado por tantos, mas alcançado por tão poucos, o céu é o limite — e, com tempo, os seus sonhos mais loucos estarão apenas a um passo da realidade. Nunca mais fique sem dinheiro vai ajudá-lo a abandonar hábitos que saem caros demais, se tornar proativo e controlar as suas finanças. Despeça-se do estresse causado pelo dinheiro e diga olá à vida que você sempre quis ter.

[Compre agora e leia](#)



# O Senhor dos Anéis: A Sociedade do Anel

Tolkien, J.R.R.  
9788595086333  
576 páginas

[Compre agora e leia](#)

A Sociedade do Anel O volume inicial de O Senhor dos Anéis, lançado originalmente em julho de 1954, foi o



primeiro grande épico de fantasia moderno, conquistando milhões de leitores e se tornando o padrão de referência para todas as outras obras do gênero até hoje. A imaginação prodigiosa de J.R.R. Tolkien e seu conhecimento profundo das antigas mitologias da Europa permitiram que ele criasse um universo tão complexo e convincente quanto o mundo real. A Sociedade do Anel começa no Condado, a região rural do oeste da Terra-média onde vivem os diminutos e pacatos hobbits. Bilbo Bolseiro, um dos raros aventureiros desse povo, cujas peripécias foram contadas em *O Hobbit*, resolve ir embora do Condado e deixa sua considerável herança nas mãos de seu jovem parente Frodo. O mais importante legado de Bilbo é o anel mágico que costumava usar para se tornar invisível. No entanto, o mago Gandalf, companheiro de aventuras do velho hobbit, revela a Frodo que o objeto é o Um Anel, a raiz do poder demoníaco de Sauron, o Senhor Sombrio, que deseja escravizar todos os povos da Terra-média. A única maneira de eliminar a ameaça de Sauron é destruir o Um Anel nas entranhas da própria montanha de fogo onde foi forjado. A revelação faz com que Frodo e seus companheiros hobbits Sam, Merry e Pippin deixem a segurança do Condado e iniciem uma perigosa jornada rumo ao leste. Ao lado de representantes dos outros Povos Livres que resistem ao Senhor Sombrio, eles formam a Sociedade do Anel. Alguém uma vez disse que o mundo dos leitores de língua inglesa se divide entre os que já leram *O Senhor dos Anéis* e os que um dia lerão o livro. Com esta nova tradução da obra, o fascínio dessa aventura atemporal ficará ainda mais

evidente para os leitores brasileiros, tanto os que já conhecem a saga como os que estão prestes a descobrir seu encanto.

[Compre agora e leia](#)



## Do mil ao milhão

Nigro, Thiago

9788595084421

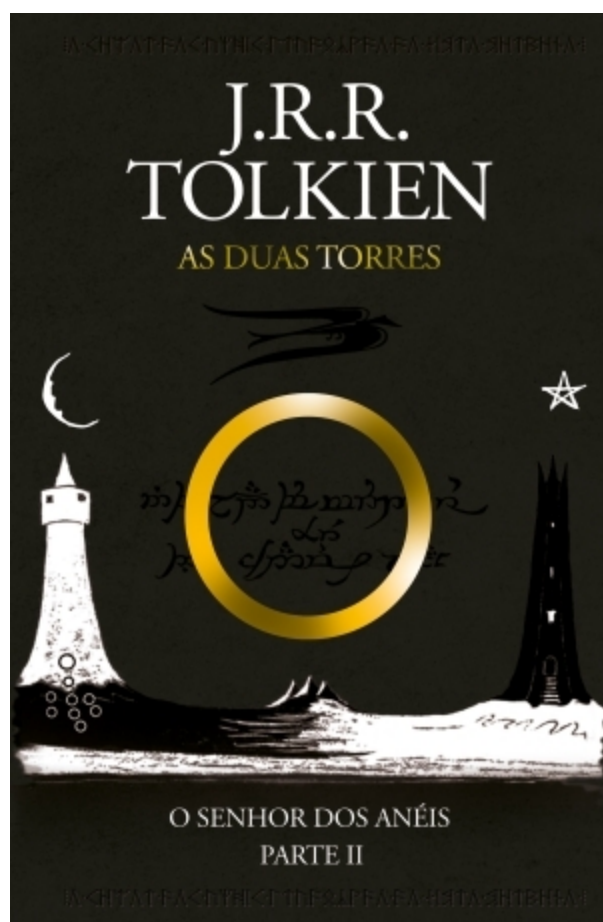
224 páginas

[Compre agora e leia](#)

Em seu primeiro livro, Thiago Nigro, criador da plataforma O Primo Rico, ensina aos leitores os três pilares para atingir a independência financeira: gastar bem, investir melhor e ganhar mais. Por meio de dados e de sua própria

experiência como investidor e assessor, Nigro mostra que a riqueza é possível para todos – basta estar disposto a aprender e se dedicar.

[Compre agora e leia](#)



# O Senhor dos Anéis: As duas torres

Tolkien, J.R.R.  
9788595086326  
464 páginas

[Compre agora e leia](#)

As Duas Torres O segundo volume de O Senhor dos Anéis, mais importante épico de fantasia moderno, narra os

caminhos separados seguidos pelos membros da Sociedade do Anel em sua luta para deter Sauron, o Senhor Sombrio da terra de Mordor, e destruir o Um Anel, no qual está contida a maior parte do poder do tirano demoníaco imaginado por J.R.R. Tolkien. Um ataque-surpresa pôs fim à jornada conjunta da Sociedade do Anel. De um lado, o trio formado pelo elfo Legolas, pelo anão Gimli e por Aragorn, herdeiro da realeza dos Homens, tenta resgatar os jovens hobbits Merry e Pippin, capturados por guerreiros-órquicos. A busca pelos companheiros perdidos levará os três a confrontar os cavaleiros do reino de Rohan e o mago renegado Saruman, que também deseja o Um Anel para si. Enquanto isso, do outro lado das montanhas, Frodo e Sam buscam uma maneira de entrar em Mordor e chegar até a montanha onde o Anel foi forjado, único lugar onde é possível destruí-lo. Para isso, acabam recebendo a ajuda de seu mais improvável aliado: Gollum, a criatura que chegou a ter o Anel sob seu poder durante centenas de anos e que ainda é devorada, em corpo e alma, pelo desejo de voltar a possuí-lo. Com cenas que mesclam o heroico e o intimista, o sublime e o cômico, As Duas Torres abriga algumas das criações mais inesquecíveis da imaginação de J.R.R. Tolkien, como os gigantescos Ents e a cultura nobre e belicosa do povo de Rohan.

[Compre agora e leia](#)



# O investidor inteligente

Graham, Benjamin

9788520925775

672 páginas

[Compre agora e leia](#)

EDIÇÃO REVISADA Atualizado com novos comentários de Jason Zweig. Prefácio e apêndice de Warren E. Buffett. "De longe, o melhor livro sobre investimentos já escrito." – Warren Buffett "Se você tiver que ler um só livro sobre

investimentos em toda a sua vida, que seja esse." — Fortune"Um dos 10 livros que todo o investidor deveria ler." — Revista Exame"Neste livro, um best-seller com mais de um milhão de exemplares vendidos, Benjamin Graham nos mostra que todo investidor inteligente deve combinar educação financeira, pleno conhecimento de mercado e, acima de tudo, uma visão de longo prazo. Essas são ferramentas fundamentais e de grande valia para quem deseja ter sucesso no mercado de ações." — Raymundo Magliano Filho, ex-presidente da Bovespa e atual presidente da Magliano Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários"Com base em sua abordagem, vários discípulos de Graham — com destaque para Warren Buffett, talvez o mais famoso de todos os tempos — ainda hoje praticam esse método com extraordinário sucesso. Apesar de sua ampla difusão no mundo, as lições de Graham mantêm sua validade graças às extremas (e nem sempre racionais) flutuações que acontecem nas bolsas de valores do mundo. Como não há possibilidade real de que tais flutuações deixem de ocorrer, deixo aqui minha mais entusiástica recomendação deste brilhante e claríssimo livro. Bom proveito!" — Eduardo Rocha Rezende, sócio-diretor da Jardim Botânico Partners

MAIOR CONSULTOR DE INVESTIMENTO DO SÉCULO XX, BENJAMIN GRAHAM ensinou e inspirou pessoas de todo o mundo. O conceito de "valor de investimento" protegia os investidores de erros substanciais e os ensinou a desenvolver estratégias de longo prazo, fazendo com que O investidor inteligente se tornasse a Bíblia do mercado de ações desde sua primeira publicação,



em 1949. Desde então, os desenvolvimentos do mercado provaram a sabedoria das estratégias de Graham.

[Compre agora e leia](#)